

COUR DES COMPTES

RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITES

SEPTEMBRE 2011

TOME 2 : ANNEXES



LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la **légalité** des activités et la **régularité** des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du **bon emploi** des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités contrôlées. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux de l'entité contrôlée.

Sont soumis au contrôle de la Cour des comptes :

- les départements,
- la chancellerie et ses services,
- l'administration du pouvoir judiciaire,
- le service du Grand Conseil,
- les institutions cantonales de droit public,
- les autorités communales et les institutions et services qui en dépendent,
- les institutions privées où l'Etat possède une participation financière majoritaire,
- les organismes bénéficiant de subventions de l'Etat ou des communes,
- le secrétariat général de l'Assemblée constituante.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus **publics** : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus lors de ses contrôles.

La Cour des comptes publie également un **rapport annuel** comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effets ni suites sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités soumises à son contrôle, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement de ses tâches.

Contactez la Cour par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique. Vous trouverez nos coordonnées sur Internet :

<http://www.ge.ch/cdc>

TABLE DES MATIERES

N° 14 (Fondation de valorisation des actifs de la Banque cantonale de Genève) : audit de gestion, relatif aux procédures de poursuites engagées par la Fondation à l'encontre des débiteurs	14
N° 15 (DCTI) : audit relatif à la gestion des locaux administratifs	18
N° 16 (Etat de Genève, Ville de Genève, Plan-les-Ouates, SIG ; AIG ; Palexpo SA) : audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dette)	25
N° 17 (Corps de police) : audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération	39
N° 18 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la fonction comptables	50
N° 19 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au Fonds municipal d'art contemporain	58
N° 20 (Etat de Genève) : audit financier et de gestion, relatif à l'EUROFOOT 2008	62
N° 21 (DCTI) : audit de gestion, relatif au Centre des technologies de l'information (CTI)	68
N° 22 (FEGPA-APRET) : audit de légalité, relatif aux subventionnements indirects et audit financier des comptes 2008	79
N° 23 (SIG) : audit de légalité et de gestion, relatif à la fixation du tarif de l'électricité et la comptabilisation du « Plan Pi »	84
N° 24 (CAIB) : audit de légalité et de gestion, relatif à la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale	89
N° 25 (Communes) : audit de gestion, relatif au système de contrôle interne dans les communes de Carouge, Lancy, Meyrin, Onex, Thônex et Vernier	95
N° 26 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au processus de recrutement	108
N° 27 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'Etat de Genève	118
N° 28 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation des ressources humaines	128
N° 29 (Etat de Genève) : audit de légalité et de gestion, relatif aux honoraires et prestations de services de tiers	135
N° 30 (DCTI) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la gestion financière des travaux de construction	146
N° 31 (DIP) : audit de gestion, relatif aux crédits d'ouvrage des équipements scolaires du cycle d'orientation et de l'enseignement postobligatoire	157
N° 32 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'utilisation de l'application de conduite opérationnelle du personnel de police (COPP) au sein de la police judiciaire	164
N° 33 (Etat de Genève) : audit de légalité et de gestion, relatif au Service du commerce	175
N° 34 (DIP) : audit de gestion, relatif à la Commission cantonale d'aide au sport	187
N° 35 (FSASD) : audit de gestion, relatif à l'élaboration du budget, à la loi d'investissements L 10567 et à la thésaurisation	193

N° 36 (Ville de Genève) : audit concernant les conditions-cadre de la gestion de l'espace public	198
N° 37: audit de légalité et de gestion, relatif Service de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (SSF).....	205
N° 38 (Etat de Genève) : audit concernant les principales prestations délivrées aux adultes par l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC)	215
N° 39 : audit de légalité et de gestion, relatif au programme d'administration en ligne (AeL)	226
N° 40 : audit de légalité et de gestion, relatif au dispositif genevois d'intervention en matière d'incendie et de secours	226
N° 41 (DIP) : audit de gestion, relatif à la planification de la rentrée scolaire de l'enseignement postobligatoire	226
N° 42 : audit de légalité et de gestion relatif à la fondation pour la construction d'habitations à loyers modérés de la Ville de Carouge (FHLM)	226
N° 43 : audit de légalité et de gestion relatif à la Fondation du Vieux-Carouge.....	227
N° 44 : audit de légalité et de gestion relatif aux indemnités, primes et débours en ville de Genève	227
N° 45 : audit de gestion relatif à la gestion des identités numériques et des autorisations	227

Rapports publiés en 2008-2009

Libellé du rapport	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	Non réalisées au 30 juin 2011	Sans objet
N° 14 : Audit de gestion, relatif aux procédures de poursuites engagées par la FondVal	FondVal	8	-	8	8	-	-
N° 15 : Audit de gestion, relatif à la gestion des locaux administratifs	Etat de Genève - DCTI	32	-	32	25	7	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Etat de Genève - DF	14	-	14	12	-	2
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Ville de Genève	5	-	5	4	1	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Commune de Plan-les-Ouates	5	-	5	5	-	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	SIG	7	-	7	7	-	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	AIG	5	-	5	5	-	-
N° 16 : Audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dettes)	Palexpo SA	6	-	6	6	-	-
N° 17 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération	Etat de Genève - Police	17	-	17	10	7	-
(*) N° 18 : Audit de gestion, relatif à l'organisation et à la fonction comptables	Etat de Genève	13	-	13	6	7	-
(*) N° 19 : Audit de gestion, relatif au Fonds municipal d'art contemporain	Ville de Genève	12	1	11	6	5	-
(*) N° 20 : Audit financier et de gestion, relatif à l'Eurofoot 2008	Etat de Genève	8	-	8	-	3	5
(*) N° 21 : Audit de gestion, relatif au CTI	Etat de Genève - DCTI	15	-	15	13	2	-

Rapports publiés en 2008-2009 (suite)

Libellé du rapport	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	Non réalisées au 30 juin 2011	Sans objet
Etat au 30.06.11 (rapports publiés en 2008-2009)		147	1	146	107	32	7

(*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2009 car publiés en juin 2009.

Taux d'acceptation¹ des recommandations : **99%**

Taux de réalisation² des recommandations après le premier suivi (**juin 2009**, soit 4 mois en moyenne) : **33%**

Taux de réalisation des recommandations après le deuxième suivi (**juin 2010**, soit 16 mois en moyenne) : **60%**

Taux de réalisation des recommandations acceptées, après le troisième suivi (**juin 2011**, soit 27 mois en moyenne) : **77%**

La classification des 146 recommandations acceptées a été établie par niveau de risque et est la suivante au 30 juin 2011 :

Echelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	111	76%	87	81%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	35	24%	20	19%
Total	146	100%	107	100%

¹ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

² Nombre de recommandations réalisées / (nombre de recommandations acceptées – recommandations devenues sans objet)

Rapports publiés en 2009-2010

Libellé du rapport	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 22 : Audit de légalité et financier, relatif aux subventionnements indirects et aux comptes 2008	FEGPA-APRET	6	-	6	4	1	1	-
N° 23 : Audit de légalité et de gestion, relatif à la fixation du tarif de l'électricité et la comptabilisation du « Plan Pi »	SIG	8	-	8	6	2	-	-
N° 24 : Audit de légalité et de gestion, relatif à la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale (CAIB)	HUG	16	-	16	11	3	2	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Carouge	3	-	3	2	1	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Lancy	4	-	4	3	1	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Meyrin	4	-	4	2	2	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune d'Onex	3	-	3	2	1	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Thônex	4	-	4	3	1	-	-
N° 25 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne	Commune de Vernier	3	-	3	2	1	-	-
N° 26 : Audit de gestion, relatif au processus de recrutement	Ville de Genève	16	-	16	4	12	-	-
N° 27 : Audit de gestion, relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations	Etat de Genève	15	-	15	10	5	-	-

Rapports publiés en 2009-2010 (suite)

Libellé du rapport	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 28 : Audit de gestion, relatif à l'organisation des ressources humaines	Etat de Genève	13	-	13	6	7	-	-
(*) N° 29 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux honoraires et prestations de service de tiers	Etat de Genève	20	-	20	7	13	-	-
(*) N° 30 : Audit de gestion, relatif à l'organisation et la gestion financière des travaux de construction	Etat de Genève – DCTI	31	-	31	6	15	9	1
(*) N° 31 : Audit de gestion, relatif aux crédits d'ouvrage des équipements scolaires du cycle d'orientation et de l'enseignement postobligatoire	Etat de Genève – DIP	16	-	16	8	3	5	-
Etat au 30.06.11 (rapports publiés en 2009-2010)		162	-	162	76	68	17	1

(*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2010 car publiés en juin 2010.

Taux d'acceptation³ des recommandations : 100%

Taux de réalisation⁴ des recommandations après le premier suivi (juin 2010, soit 5 mois en moyenne) : 36%

Taux de réalisation des recommandations après le deuxième suivi (juin 2011, soit 14 mois en moyenne) : 47%

³ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

⁴ Nombre de recommandations réalisées / (nombre de recommandations acceptées – recommandations devenues sans objet)

Rapports publiés en 2009-2010 (fin)

La classification des 162 recommandations acceptées a été établie par niveau de risque et est la suivante au 30 juin 2011 :

Echelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	120	74%	60	79%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	42	26%	16	21%
Total	162	100%	76	100%

Rapports publiés en 2010-2011

Libellé du rapport	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
N° 32 : Audit de gestion relatif à l'application COPP au sein de la PJ	Etat de Genève - DSPE	17	-	17	5	12	-	-
N° 33 : Audit de légalité et de gestion relatif au Service du commerce	Etat de Genève - DARES	28	-	28	8	20	-	-
N° 34 : Audit de gestion relatif à la Commission cantonale d'aide au sport	Etat de Genève - DIP	9	-	9	7	2	-	-
N° 35 : Audit de gestion du processus budgétaire	FSASD	8	-	8	3	4		1
N° 36 : Audit de gestion de l'espace public	Ville de Genève - SEEP	23	-	23	11	7	5	-
N° 37 : Audit de légalité et de gestion relatif au Service de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (SSF)	Etat de Genève - DF	24	-	24	2	13	9	-
N° 38 : Audit de gestion relatif aux principales prestations délivrées aux adultes par l'office de formation professionnelle et continue (OFPC)	Etat de Genève - DIP	14	-	14	3	10	1	-
(*) N° 39 : Audit de légalité et de gestion relatif au programme d'administration en ligne (AeL)	Etat de Genève - DCTI	35	-	35		35		
(*) N° 40 : Audit de légalité et de gestion relatif au dispositif genevois d'intervention en matière d'incendie et de secours	Etat de Genève - DIM / Ville de Genève - SIS / Communes	23	-	23		23		
(*) N° 41 : Audit de gestion relatif à la planification de la rentrée scolaire de l'enseignement postobligatoire	Etat de Genève - DIP	21	-	21		21		

Rapports publiés en 2010-2011 (suite)

Libellé du rapport	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées			
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet	Sans objet
(*) N° 42 : Audit de légalité et de gestion relatif à la fondation pour la construction d'habitations à loyers modérés de la Ville de Carouge (FHLM)	Commune de Carouge	24	1	23		23		
(*) N° 43 : Audit de légalité et de gestion relatif à la Fondation du Vieux-Carouge	Commune de Carouge	15	-	15		15		
(*) N° 44 : Audit de légalité et de gestion relatif aux indemnités, primes et débours en Ville de Genève	Ville de Genève - DFL	17	-	17		17		
(*) N° 45 : Audit de gestion relatif à la gestion des identités numériques et des autorisations à l'Etat de Genève	Etat de Genève – DCTI	1	-	1		1		
Etat au 30.06.11 (rapports publiés en 2010-2011)		259	1	258	39	203	15	1

(*) Rapports non pris en compte lors du premier suivi au 30 juin 2011 car publiés en mai ou juin 2011.

Taux d'acceptation⁵ des recommandations : **100%**

Taux de réalisation⁶ des recommandations après le premier suivi (**juin 2011**, 7 mois en moyenne) : **32%**

⁵ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

⁶ Nombre de recommandations réalisées / (nombre de recommandations acceptées – recommandations devenues sans objet)

Rapports publiés en 2010-2011(fin)

Durant l'année 2010-2011, la Cour a émis 259 recommandations et en a suivi 123 au 30 juin 2011. Une classification des 123 recommandations suivies a été établie par niveau de risque et est la suivante :

Echelle de risque	Recommandations acceptées		Recommandations réalisées	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Risque mineur à modéré (niveaux 1 à 2)	60	49%	27	69%
Risque majeur à très significatif (niveaux 3 à 4)	63	51%	12	31%
Total	123	100%	39	100%

Cumul des rapports publiés de juillet 2008 à juin 2011

Au cours des trois dernières années, la Cour a publié 32 rapports et émis 568 recommandations dont la situation au 30 juin 2011 est la suivante :

Juillet 2008 à juin 2011	Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet ou non réalisées après 3 suivis	Sans objet
<p>Etat au 30.06.11 (note : 136 recommandations émises en mai et juin 2011 classées « en cours » n'ont pas fait l'objet d'un suivi)</p>	568	2	566	222	271	64	9

Taux d'acceptation⁷ des recommandations : 100%

⁷ Nombre de recommandations acceptées / nombre de recommandations proposées

N° 14 (Fondation de valorisation des actifs de la Banque cantonale de Genève) : audit de gestion, relatif aux procédures de poursuites engagées par la Fondation à l'encontre des débiteurs

rapport publié le 16 octobre 2008

La Fondation a été liquidée et ses actifs et passifs ont été transférés à l'Etat de Genève au 1^{er} janvier 2010. Le directeur de la Fondation et plusieurs employés ont été engagés par l'Etat pour assurer une certaine continuité.

La Cour a émis **8 recommandations** qui ont toutes ont été acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, **l'ensemble des recommandations a été mis en place.**

Des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants : élaboration de fiches de synthèse par débiteur, formalisation de la liste des conventions et de l'état du dialogue avec les débiteurs. Certaines poursuites à l'encontre de certains débiteurs qui se sont domiciliés à l'étranger sont également entreprises.

Par ailleurs, le service du contentieux de l'Etat a contacté deux sociétés de recouvrement de créances afin de leur proposer de racheter certains actes

de défauts de biens. Ces deux sociétés n'ont pas été intéressées par la proposition de l'Etat.

Enfin, les compétences de la direction générale des finances de l'Etat, du responsable du service du contentieux et de la commission des finances du Grand Conseil, notamment en matière de conclusions ou de modifications de conventions de paiement, ont été précisées via le règlement sur le contentieux pécuniaire de l'administration cantonale (entré en vigueur le 9 décembre 2010) et la directive transversale sur la gestion des débiteurs (entrée en vigueur le 01.04.11).

Pour les 20 plus gros débiteurs, la Cour a pu s'assurer qu'un suivi régulier était effectué par le service du contentieux de l'Etat conformément notamment au règlement et à la directive précités.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 14 : FONDVAL					
4.1.4	<p>Organisation mise en place par la Fondation afin de gérer les actifs transférés</p> <p>Renseigner les « fiches de transmission ou d'archivage » afin de réaliser une synthèse de chaque dossier, établir une vue par débiteur du total des créances transférées par la BCGe, établir un échancier global des paiements et négociations par débiteur, des étapes de poursuites par dossier à engager et indiquer la date à laquelle les actes de défaut de biens doivent être relancés au plus tard en regard de leur prescription.</p>	1	Direction	31.12.2009	26.04.2010	Fait.
4.2.4.6	<p>Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier</p> <p>Analyser le cas des cinq débiteurs domiciliés à l'étranger pour lesquels la perte est la plus significative. Dans l'incertitude quant à l'insolvabilité de ces derniers : entamer des procédures d'enquêtes et de recouvrement, chiffrer le coût de ces procédures par rapport aux gains réalisés, en tirer des conclusions quant à l'ensemble des débiteurs domiciliés à l'étranger.</p>	2	Direction	31.03.2009	01.05.2009	Fait. 3 des 5 débiteurs sont poursuivis.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 14 : FONDVAl					
4.2.4.6	Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier Envisager la possibilité de vendre à des sociétés spécialisées dans le recouvrement de créances certains actes de défauts de biens ainsi que les créances ou le reliquat de créances pour lesquelles aucune poursuite ordinaire ne sera entamée.	3	Direction	31.12.2009	15.03.2011	Fait. Le service du contentieux de l'Etat a contacté deux sociétés spécialisées dans le recouvrement de créances. Ces deux sociétés n'ont pas été intéressées par le rachat de certains actes de défauts de biens.
4.2.4.6	Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier Formaliser les politiques de renonciation à poursuites auprès du collège des liquidateurs et de la Commission de contrôle du Grand Conseil. Toute absence de poursuites devrait être listée, chiffrée et présentée à ces deux organes.	2	Direction	30.06.2009	09.12.2010 et 01.04.2011	Fait. Les compétences de la direction générale des finances de l'Etat, du responsable du service du contentieux et du Grand Conseil ont été précisées dans le règlement sur le contentieux pécuniaire de l'administration cantonale entré en vigueur le 9 décembre 2010 (RCPéc D 1 05.12) ainsi que dans la directive transversale sur la gestion des débiteurs entrée en vigueur le 1 ^{er} avril 2011.
4.2.4.6	Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier Procéder dans les meilleurs délais à la relance de la poursuite des cas identifiés afin de tenter de récupérer plus de 10 millions.	1	Direction		29.09.2008	Fait. 0.1 million ont été récupérés à ce jour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 14 : FONDVAL					
4.2.4.6	Débiteurs personnes physiques – Poursuites par dossier Mettre à jour les différents fichiers Excel utilisés par la Fondation notamment pour son suivi juridique.	2	Direction	Permanent	Permanent	Fait. Des mises à jour régulières sont effectuées.
4.2.4.11	Débiteurs personnes physiques – Conventions Par défaut, poursuivre systématiquement les débiteurs qui ne respectent pas leur convention. Pour les cas particuliers, justifier par écrit les raisons d'absence de poursuites auprès du collège des liquidateurs et de la Commission de contrôle du Grand Conseil tout en chiffrant les enjeux.	2	Direction	Permanent	Permanent	Fait. Les cas sont identifiés et font l'objet d'un suivi régulier par la direction du service.
4.2.4.11	Débiteurs personnes physiques – Conventions Identifier, chiffrer et lister les débiteurs jouissant d'une convention ou d'une reconnaissance de dette avec moratoire de poursuites en précisant la créance initiale, le reliquat de perte qui sera à négocier à l'échéance des moratoires de poursuites et son échéance. Formaliser précisément l'état du dialogue et les éventuels avenants à la convention initiale conclus avec ces débiteurs.	2	Direction	30.12.2009	Permanent	Fait. A été établie une liste des débiteurs avec le détail des montants à recevoir périodiquement.

N° 15 (DCTI) : audit relatif à la gestion des locaux administratifs rapport publié le 18 décembre 2008

La Cour a émis 32 recommandations qui ont toutes été acceptées spontanément par l'audité.

Au 30 juin 2011, 25 recommandations ont été mises en place, 6 sont toujours en cours de réalisation et 1 est restée sans effet.

Relativement aux **25 recommandations mises en place**, les solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- le rapport sur le projet OLEG a été approuvé par le Conseil d'Etat en novembre 2009, désignant clairement l'Office des bâtiments (OBA) comme le maître d'œuvre du projet,
- se basant sur les conclusions de ce document, l'OBA a préparé son plan d'action pour l'optimisation des locaux administratifs qui a été approuvé par le Conseil d'Etat en juin 2010,
- le rôle du Collège spécialisé logistique a été défini dans le cadre de ce projet,
- l'OBA a pu mettre en place des directives concernant la gestion opérationnelle des locaux,
- l'OBA a terminé de rédiger les cahiers des charges de tous les collaborateurs, et en particulier des gérants d'immeubles, en précisant leur périmètre d'action.

Quant aux **6 recommandations non réalisées au 30 juin 2011**, elles concernent les domaines suivants :

- fiabilisation des données dans les applications métier, que ce soit dans SIBAT ou dans Quorum,
- mise en place d'un système de contrôle interne, notamment la définition des procédures métier,
- revue des conditions économiques des baux, que ce soit lorsque l'Etat est locataire ou propriétaire,

- revue des locaux loués à des tiers qui pourraient être utilisés pour les besoins de l'administration,
- décision quant au nombre de locaux à conserver dans la Vieille-Ville et à la destination de ceux qui seront libérés.

La **recommandation restée sans effet** concerne le fait que l'OBA ne soit pas consulté lors des restructurations des départements et des conséquences qui en résultent en termes de gestion des locaux. Toutefois, cette recommandation ne peut être mise en place qu'avec la volonté du Conseil d'Etat.

En outre, entre le 30 juin 2010 et le 30 juin 2011, seule une recommandation a été mise en place, à savoir la consolidation des besoins par départements. Une des explications de cette faible progression est à rechercher dans les nombreux départs intervenus aux postes clés de l'Office des bâtiments (OBA) durant l'exercice sous revue, notamment à la tête du service de la gérance immobilière cantonale, et qui n'ont pas été repourvus rapidement : cette situation a débouché sur une absence de suivi et de mise en place des recommandations. Le directeur de l'OBA, entré en fonction début juin 2011, a défini un plan d'action « Proposition organisationnelle OBA » visant à mettre en place l'organisation et les outils nécessaires au bon fonctionnement de l'OBA dans lequel sont intégrées les recommandations émises par la Cour. Quant au directeur du service de la gérance immobilière cantonale, il a pris ses fonctions au mois d'août 2011.

Ainsi, trois ans après l'émission du rapport, la Cour ne constate pas une amélioration significative de la situation, des éléments essentiels de la gestion de l'OBA n'étant pas encore complètement opérationnels. Il en résulte que les risques identifiés lors de l'audit restent présents, ce qui

peut être illustré par les principaux problèmes suivants en matière de gestion :

- Les informations relatives aux objets gérés dans SIBAT et Quorum ne peuvent pas être utilisées de manière fiable, empêchant une gestion optimale des locaux /p.ex. appels d'offres en matière d'entretien),
- les procédures n'étant pas fiabilisées, le travail des collaborateurs ne se fait pas de manière uniforme ni ne garantit un déroulement adéquat des processus et des décisions en résultant,
- un manque à gagner par l'absence d'une adaptation des loyers aux conditions contractuelles ou du marché
- l'absence de mise en évidence des locaux administratifs actuellement loués à des tiers, qui pourraient être utilisés par l'administration, ce qui permettrait de réaliser, dans la plupart des cas, des économies sur les loyers payés.

Bien que ne concernant pas directement les locaux administratifs, la Task Force gérance immobilière, mise sur pied par le chef du département du DCTI en février 2011, a pour mission :

- de mettre à jour les dossiers des locataires d'ici au 31 décembre 2011,
- d'améliorer le système de contrôle interne, et
- d'analyser les baux des logements et proposer la validation ou la modification des conditions de la location au conseil d'Etat.

Actuellement, compte tenu du manque de ressources disponibles en interne, des mandats ont été donnés à des régies immobilières pour d'une part, procéder au relevé physique des objets et compléter les données dossiers, et, d'autre part, déterminer un loyer sur la base de leur connaissance métier, le tout d'ici le mois de décembre. A ce jour, la Task Force est toujours dans la phase de récolte d'information.

Dans un deuxième temps, il s'agira de revoir l'organisation et les procédures du service pour disposer à terme des informations et des ressources métier nécessaires à une gestion conforme aux missions du service.

Par rapport à la création de la Task force, sa composition a évolué et c'est désormais le directeur de l'OBA qui en est le président. Par ailleurs, il est prévu qu'elle soit dissoute à la fin de 2011, car à cette date, c'est le service de la gérance qui en reprendra et poursuivra les missions.

La Cour rappelle, enfin, que l'ICF étant mandatée pour vérifier la mise en œuvre des actions de la Task force, elle rendra un rapport détaillé au Conseil d'Etat de toutes les actions entreprises d'ici au 31 janvier 2012.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Préciser la position et les attentes du Conseil d'Etat en matière de gestion des locaux	2	CE	(Initial 31.03.09) 31.12.09	30.11.09	Fait.
4.1.4	Mettre en place une consolidation des besoins en locaux des différents départements à moyen et long terme	2	CSL / OBA	(Initial 30.06.09) 31.12.10	En cours	Fait.
4.1.4	La Direction des bâtiments doit mettre en place une stratégie d'action conformément à la position et aux attentes du Conseil d'Etat	2	OBA	(Initial 31.03.09) 31.03.10	26.02.10 et 14.06.10	Fait.
4.1.4	Définir les compétences et les champs d'actions du Collège spécialisé en logistique et de l'office des bâtiments	3	CE	(Initial 31.03.09) 31.03.10	26.02.10, 14.06.10 et 30.06.10	Fait.
4.2.4	SIBAT : prioriser les informations à récolter et fixer des délais.	2	OBA	31.03.09	15.03.09	Non réalisé au 30 juin 2011. Les informations ont été priorisées, mais les délais n'ont pas été fixés. A la date de l'audit, le directeur de l'OBA nous a informés que 90% des bâtiments administratifs avait été renseigné.
4.2.4	Quorum : Fiabiliser les données actuelles et réévaluer l'opportunité d'utiliser les fonctionnalités de base	3	OBA	(Initial 31.12.09) 31.12.10	En cours	Non réalisé au 30 juin 2011. Le projet a été revu par le nouveau directeur de l'OBA et va être poursuivi par la CCOBA. Ce projet va être repris par le directeur du service de la gérance.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Lister les informations nécessaires à la réalisation de nos missions, ainsi que les applications qui les fournissent	2	OBA	30.06.09	30.06.09	Fait. Liste établie.
4.3.4	Mettre en place pour l'ensemble de la Direction des bâtiments une typologie des biens immobiliers, puis introduire ces données dans les systèmes d'informations respectifs	2	OBA	30.06.09	09.03.09	Non réalisé au 30 juin 2011. La typologie a été définie, mais l'introduction des données dans les systèmes d'informations est en cours.
4.4.4	Fixer un délai aux responsables de services qui doivent mettre en place le SCI	2	OBA	(Initial 31.12.09) 31.12.10	En cours	Non réalisé au 30 juin 2011.
4.4.4	Formaliser les procédures métier	2	OBA	(Initial 30.06.09) 31.12.10	En cours	Non réalisé au 30 juin 2011. Sur 12 processus, 6 ont été définis, mais les procédures qui en découlent n'ont pas été définies, ni formalisées.
4.4.4	Définir les formats et fréquence de reporting à la direction générale de la Direction des bâtiments	2	OBA		15.11.08	Fait. Les documents de reporting sont disponibles.
4.5.1.4	La Direction des bâtiments est invitée à définir les responsabilités de la direction de la gestion et de l'exploitation et lui attribuer les compétences lui permettant de gérer les baux des points de vue administratif et opérationnel	2	OBA		30.06.10	Fait.
4.5.1.4	Préciser le cahier des charges des gérants de manière à ce qu'ils soient une source d'information à jour et complète de suivi	2	OBA	31.12.09	30.06.10	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 15 : Gestion des locaux administratifs					
4.5.1.4	Compléter les dossiers des biens pris à bail avec les documents essentiels	2	OBA	(Initial 31.12.09) 31.12.10	En cours	Fait. Ce travail s'effectue au fur et à mesure que les dossiers font l'objet d'un traitement.
4.5.1.4	Revoir le système d'imputation des charges de locaux aux utilisateurs de manière à leur faire prendre conscience des coûts qu'ils engendrent	2	CE	31.12.09	Chaque année	Fait. Une méthode de calcul des charges locatives est à l'étude au service financier du DCTI.
4.5.2.4	Définir une politique cadre en matière de location qui soit basée sur les documents mis en place conformément aux recommandations du chapitre 4.1	2	OBA	(Initial 30.06.09) 31.03.10	30.11.09	Fait.
4.5.2.4	Toute réponse à une demande de locaux d'une certaine ampleur doit comporter plusieurs options	2	OBA	30.06.09	31.12.09	Fait. Les locations doivent être l'exception sauf cas d'urgence.
4.5.2.4	Déterminer si des locaux loués à des tiers peuvent être utilisés pour les besoins de l'Etat	1	OBA	(Initial 30.06.09) 31.07.09	30.09.09	Fait. L'analyse détaillée de la liste est en cours.
4.5.2.4	Réévaluer les baux octroyés à des prix inférieurs à ceux du marché, et, les adapter le cas échéant	2	OBA	Selon contrats	Au fur et à mesure	Fait. Au fur et à mesure des renouvellements de baux.
4.6.4	Attribuer la tâche d'optimisation des locaux à la direction des bâtiments	3	CE	(Initial 31.03.09) 31.12.09	30.11.09 et 30.06.10	Fait.
4.6.4	Rédiger les directives internes que la Direction des bâtiments doit appliquer pour toute nouvelle attribution	3	OLEG		19.11.08	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 15 : Gestion des locaux administratifs					
4.6.4	Identifier les variables nécessaires à l'optimisation des locaux	2	OBA	31.03.09	31.05.09	Fait.
4.6.4	Déterminer les prérogatives de la Direction des bâtiments pour effectuer l'optimisation des locaux	3	CE	(Initial 31.03.09) 31.12.09	30.11.09 et 30.06.10	Fait.
4.6.4	Discuter les restructurations prévues de l'organisation de l'Etat avec la Direction des bâtiments	2	CE			Sans effet. La mise en place de cette recommandation dépend entièrement du Conseil d'Etat.
4.6.4	Etablir un plan de passage pour aboutir à une gestion optimisée des locaux et le faire valider par le Conseil d'Etat	2	OBA	(Initial 31.12.09) 30.09.10	26.02.10 et 14.06.10	Fait.
6.1.4	La Cour invite le Conseil d'Etat à vérifier la fiabilité et la pertinence des informations qui lui sont transmises	2	COFIL OLEG		Déjà fait tout au long du projet	Fait.
6.1.4	Traiter les questions importantes qui sont indispensables à l'avancement du projet OLEG en priorité	2	COFIL OLEG	En cours		Fait.
6.1.4	Le comité de pilotage doit s'attacher à mandater des experts compétents et à définir leurs objectifs en vue d'obtenir une forte valeur ajoutée	2	COFIL OLEG			Fait. Dans le cadre d'OLEG, aucun nouvel expert n'a été mandaté jusqu'à la conclusion du projet.
6.1.4	Déterminer l'opportunité d'inclure tous les acteurs et tous les projets en mesure d'influencer notablement l'occupation et la gestion des locaux	2	COFIL OLEG		Déjà fait tout au long du projet	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
6.1.4	La Cour invite le Conseil d'Etat à prendre en compte tous les aspects d'un déménagement de la Vieille-Ville dans une cité administrative et à s'assurer de la faisabilité de cette opération	2	COPIL OLEG	30.06.09	En cours	Non réalisé au 30 juin 2011. Le processus n'a pas encore été mené à son terme, car il implique d'autres entités que l'OBA.
6.2.4	La Direction des bâtiments est invitée à déterminer les moyens de comparer deux options de manière à formuler une recommandation adéquate aux organes en charge de la décision	2	OBA	30.06.09	31.3.09	Fait. La direction de l'OBA a mis en place une méthodologie qui prend en compte les différentes options.
6.2.4	Les flux d'informations avec les autres intervenants doivent être décrits précisément	3	OBA	31.01.09	30.06.09	Fait. Les flux sont décrits par un diagramme.

N° 16 (Etat de Genève, Ville de Genève, Plan-les-Ouates, SIG ; AIG ; Palexpo SA) : audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dette) rapport publié le 24 février 2009

A l'**Etat de Genève**, la Cour a émis 14 recommandations. Actuellement 12 recommandations ont été mises en place et 2 sont devenues sans objet. Relativement aux recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants : révision de la charte de trésorerie, le rapport de gestion qui peut toutefois encore être amélioré, la formalisation des mises en concurrence lors de tirages d'emprunts et les processus d'endettement. Quant aux recommandations devenues sans objet, elles concernent le mode de comptabilisation des swaps et l'application d'intérêts créanciers à la Caisse centralisée.

A la **Ville de Genève**, la Cour a émis 5 recommandations. Actuellement 4 recommandations ont été mises en place et 1 est restée sans effet. Relativement aux recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants : la formation des collaborateurs et la formalisation des autorisations obtenues de la magistrature. Un rapport de gestion a été établi et mérite encore certaines précisions et comparaisons chiffrées. En outre, si une nouvelle charte a été rédigée, son contenu ne s'inscrit pas totalement dans l'esprit des recommandations de la Cour. Quant à la recommandation restée sans suite, elle concerne la formalisation des procédures. La Ville de Genève indique cependant que le processus sera revu dans le cadre de l'implémentation du contrôle interne en Ville de Genève

A **Plan-les-Ouates**, la Cour a émis 5 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audit. Actuellement les 5 recommandations ont été mises en place. Relativement aux recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées, notamment dans les domaines suivants : respect du principe d'unicité de caisse des patrimoines financier et administratif. Ainsi, les liquidités des deux patrimoines sont consacrées au

remboursement de toute dette à son échéance et une ligne de crédit a été ouverte après mise en concurrence. Plan-les Ouates utilisera les modèles développés par le groupe de travail de l'ACG sur le SCI concernant la charte, l'amélioration du rapport de gestion et la formalisation des processus relatifs à la gestion de la dette et des placements et ceci dès l'automne 2011.

Aux **SIG**, la Cour a émis 7 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audit. Actuellement les 7 recommandations ont été mises en place. Relativement aux recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants : formalisation du processus relatif aux dérivés, à la révision du rapport de gestion trimestriel et à la définition d'un benchmark auquel comparer la performance.

Toutefois, la Cour relève que la décision de contracter un emprunt de 30 millions de F en juin 2009 pour une période de 30 ans à taux variable représente actuellement un coût net (en tenant compte des revenus engendrés par l'excédent de trésorerie) d'environ 500'000 F par an pour l'entreprise depuis deux ans.

A l'**AIG**, la Cour a émis 5 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audit. Actuellement les 5 recommandations ont été mises en place. Relativement aux recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées, notamment dans les domaines suivants : système de contrôle interne, formalisation des processus et des contrôles et révision de la charte et rédaction du rapport de gestion.

A **Palexpo SA**, la Cour a émis 6 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement les 6 recommandations ont été mises en place. Relativement aux recommandations mises en place, des solutions ont pu être réalisées, notamment dans les domaines suivants :

conversion d'un produit structuré peu transparent en un produit traditionnel, la formalisation des procédures de gestion de la dette, l'établissement d'une charte et la rédaction d'un rapport de gestion.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Afin d'éviter la dépendance principalement à une personne, former en interne une autre personne susceptible de seconder efficacement la trésorière en cas d'absence prolongée.	2	TG	31.12.2009	31.12.2009	Fait. L'efficacité de la formation ne pourra être confirmée que lors de l'absence de la trésorière.
4.1.4	Respecter les échéances à l'aide de l'outil de suivi de la dette.	1	TG	n/a	Quotidiennement	Fait.
4.1.4	Le taux utilisé comme objectif doit être en adéquation avec les charges budgétées, les hypothèses relatives au taux et au volume servant à la construction du budget clairement explicitées.	1	TG	30.10.2009	11.11.2009	Fait. Le taux de référence est explicité mais ne sert pas à commenter les écarts relatifs à la charge d'intérêts budget - réalisé en millions dans le rapport de gestion.
4.1.4	Le passage aux normes IPSAS/DicoGE implique la prééminence de la substance sur la forme (DicoGe 1 : la réalité économique doit primer sur la réalité juridique lors de l'établissement des états financiers).	1	TG	n/a	25.02.09 selon décision du CE	Fait. Principe général acquis.
4.1.4	Lors du passage aux normes IPSAS/DicoGe, rétablir une comptabilisation correcte de ces swaps par le biais du bilan d'entrée 2008 pour les flux passés, puis par le compte de fonctionnement et les réserves de couverture le cas échéant pour les flux futurs.	1	TG	31.03.2009	31.03.2009	Devenue sans objet. Des modifications ont été apportées, toutefois la comptabilisation retenue privilégie toutefois une absence d'impact sur le compte de fonctionnement malgré d'autres options préconisées par la doctrine comptable.
4.1.4	Définir des processus pour le financement à long terme, l'utilisation des produits dérivés et les placements de liquidités.	2	TG	31.12.2009	31.12.2009	Fait. Formulaire établi.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
4.1.4	Documenter les mises en concurrence lors d'appels d'offre pour des financements ou des instruments dérivés afin de justifier le choix du prestataire.	2	TG	31.03.2009	31.03.2009	Fait.
4.1.4	Factorer Palexpo SA en adéquation avec le montant de sa dette garantie par l'Etat, le cas échéant modifier le contrat de cautionnement. Dans le cadre de la mise en place des DicoGe et de la consolidation des comptes d'Etat, définir des procédures de réconciliation intergroupe par confirmation des soldes dus entre entités du « petit » et « grand » Etat.	1	TG	31.12.2009	31.10.2009	Fait. Réconciliation faite avec Palexpo SA.
4.1.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre l'outil informatique de suivi pour la gestion de la dette et la comptabilité.	2	n/a	n/a	01.06.2009	Fait. Formalisation établie avec l'appui du contrôle interne du DF.
4.1.4	Au minimum trimestriellement, enregistrer les passifs de régularisation concernant les intérêts courus nécessaires à une clôture trimestrielle régulière de la comptabilité	1	TG		01.06.2009	Fait. Procédure établie et documentée avec l'appui du contrôle interne du DF.
4.1.4	Etablir un rapport de gestion mensuel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes.	1	TG	31.03.2009	01.01.2010	Fait. Rapport 2009 en amélioration par rapport à l'an passé. A compléter en particulier en fonction de la charte établie en 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
4.1.4	Etablir une charte de trésorerie déclinant la stratégie et la gestion de la trésorerie sous l'angle des risques identifiés.	1	TG	31.12.2009	01.03.2010	Fait. Principes de gestion généraux fixés avec déclinaison pratique à revoir et faire avaliser chaque année.
5.4	Le Conseil d'Etat est invité à faire passer de la convention bronze à la convention argent ou or les entités subventionnées dont les avoirs/mouvements de liquidités sont importants (p.ex. HUG, TPG).	1	TG	Lors de la révision annuelle pour les conventions signées	TPG : 01.03.2010	Fait. Effort à poursuivre au cas par cas.
5.4	Une amélioration semble indispensable afin que les entités autonomes soient intéressées à signer une convention dite argent ou or et qu'elles y trouvent leur compte. L'Etat de Genève devrait rémunérer les liquidités mises à sa disposition par les entités publiques autonomes ou les communes.	1	TG			Recommandation devenue sans objet.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Afin de se rapprocher des principes de bonnes pratiques de gestion, ne plus détenir d'instruments financiers non adossés. Si pour des raisons d'économies de telles situations étaient inévitables, informer et obtenir l'aval formel de la Magistrature. La manière de traiter ces exceptions devrait être intégrée dans le descriptif des processus à réaliser.	3			Février 2009	Fait. Situation actuelle formellement avalisée.
4.2.4	Former en interne une seconde personne susceptible de seconder efficacement la personne en charge de la gestion des produits dérivés en cas de vacances et d'absence prolongée.	2			Février 2009	Fait. L'efficacité de la formation ne pourra être confirmée que lors de l'absence du responsable.
4.2.4	Revoir, compléter et valider l'entier des processus formalisés avec l'appui du contrôle financier de la Ville de Genève.	3	Responsable de la gestion de la dette, Contrôle interne	Juin 2009	Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2011. La Ville de Genève indique cependant que le processus sera revu dans le cadre de l'implémentation du Contrôle interne en Ville de Genève
4.2.4	Intégrer au rapport de gestion remis à la Magistrature et au directeur du Département les éléments majeurs explicités au point 3.3.4.	3	Responsable de la gestion de la dette	Décembre 09 (initial Juin 2009, selon la charte adoptée)	Fait en décembre 2009	Fait. Un rapport de gestion est établi régulièrement mais il mériterait d'être davantage chiffré et explicité en regard de la stratégie suivie et du budget en mentionnant et analysant la source des écarts en millions.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.	2	Responsable de la gestion de la dette	Juin 2009, selon la charte adoptée	Juin 2009	Fait. Une nouvelle charte a été rédigée, toutefois son contenu ne s'inscrit pas totalement dans l'esprit des recommandations de la Cour, les principes de gestion laissant une large marge de manœuvre au responsable de la gestion de la dette (pas de liste positive des dérivés possibles, en couverture de limites anticipées et non existantes, pas de valorisation selon la juste valeur, retournement d'opérations explicitement autorisé, proportion de taux variable pouvant osciller entre 0 et 50%). Le risque tient à un changement inopiné et peu transparent de politique de gestion de la dette par le responsable de la gestion de la dette.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.2.4	<p>Respecter en tout temps le principe d'unité de caisse, ne pas emprunter si des liquidités sont disponibles et les utiliser pour rembourser les dettes, excepté celles à maintenir sur un compte spécial selon la loi.</p> <p>Mettre en place des lignes de crédit utilisables sous forme d'avances à terme fixe de 1 semaine à 12 mois, qui pourront être remboursées en cas d'excédents de liquidités.</p> <p>Lors de financements futurs qui ne seraient pas couverts par les liquidités existantes ou par les limites précitées, veiller à lisser l'échéancier des emprunts selon les investissements et les flux de trésorerie futurs.</p> <p>En dernier ressort, rejoindre la caisse centralisée de l'Etat en cas d'excédents de liquidités permanents.</p>	4	CA délégué aux finances / Responsable SF	Prochain emprunt ou renouvellement	Juin 2009	Fait. Mise en place d'une ligne de crédit de 25 millions en 2010.
3.2.4	Mettre en place et décrire les processus relatifs aux financements et aux placements.	3	CA délégué aux finances + Responsable SF	(Initial : Au plus tard fin 2009) Novembre 2010	Fait	Fait. Plan-les-Ouates utilisera les modèles développés par le groupe de travail de l'ACG relatif au SCI qui seront délivrés en automne 2011.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.2.4	Obtenir systématiquement des courtiers un tableau résumant les instituts mis en concurrence, leur offre et le choix final.	4	Responsable SF	Prochain emprunt	Janvier 2010	Fait dans le cadre du dernier emprunt.
3.2.4	Etablir un rapport de gestion plus complet que le tableau actuel afin d'inclure les éléments explicités ci-avant.	2	Responsable SF (lettres h à n à compléter et formaliser le rapport)	Décembre 2010 (initial Juin 2009)	Fait	Fait. Plan-les-Ouates utilisera les modèles développés par le groupe de travail de l'ACG relatif au SCI qui seront délivrés en automne 2011.
3.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.	3	CA délégué aux finances	Octobre 2010 (Initial Fin 2009)	Fait	Fait. Plan-les-Ouates utilisera les modèles développés par le groupe de travail de l'ACG relatif au SCI qui seront délivrés en automne 2011.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (SIG)					
4.4.4	Lors de financements futurs, favoriser un endettement permettant de se réserver des possibilités de rembourser la dette en cas d'abondance de liquidités ultérieures.	3	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances)	Permanent	Oui depuis le transfert d'actifs	Fait. Au 30 juin 2011, SIG détenait 191 millions de liquidités (359 millions en 2009) et 349 millions de dette (595 millions en 2009). Toutefois, la décision de contracter un emprunt de 30 millions de F en juin 2009 pour une période de 30 ans à taux variable représente actuellement un coût net (en tenant compte des revenus engendrés par l'excédent de trésorerie) de 500'000 F par an pour l'entreprise.
4.4.4	Mettre à jour et finaliser le processus relatif à l'utilisation des produits dérivés notamment pour la partie comptabilisation.	1	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances)	30.06.09	15.05.2009	Fait. Amélioration apportée.
4.4.4	Mettre en place une procédure de changement bimestrielle des mots de passe relatif à l'outil de gestion des paiements.	1	Responsable Comptabilité (Direction Finances)	30.06.09	05.02.2009	Fait. Amélioration apportée.
4.4.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre l'outil informatique de suivi pour la gestion de la dette et la comptabilité.	1	Responsable Comptabilité (Direction Finances)	30.06.09	31.12.2008	Fait. Amélioration apportée.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Etablir un rapport de gestion trimestriel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes (voir point 3.3.4).	3	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances)	30.06.09	31.03.10	Fait. Amélioration apportée.
4.4.4	Fixer les principes de mesures du risque et les principes d'échelonnement de la dette dans le document (évaluer l'opportunité de fusionner les documents « Politique de gestion des risques financiers », « Charte de gestion des excédents de trésorerie » et « Charte de gestion du risque de taux » dans un seul et même document).	1	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances) et Responsable Gestion des risques (Direction Droit et risques)	30.06.09	31.01.08	Fait. Le document gagnerait à être complété par un principe d'optimisation du volume de dette compte tenu des prévisions de sortie de fonds.
4.4.4	Le benchmark actuel devrait être complété par un taux de référence représentant la stratégie poursuivie comme par exemple celui représentant une dette constituée à 30% de taux variable et 70% de taux fixe.	1	Responsable Financement et développement d'affaires (Direction Finances)	30.06.09	31.03.10	Fait. Amélioration apportée.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Lors des nouveaux emprunts, lisser l'échéancier en relation avec les investissements et flux futurs de liquidités.	2	Direction financière et trésorier	Avant échéances en cours (2012 et 2019)	11.01.2010	Fait. Mise en place conforme aux recommandations de la Cour.
4.5.4	Formaliser les processus et les contrôles effectués afin d'améliorer le niveau de maturité du système de contrôle interne.	1	Division finance et controlling	31.12.2010	31.12.2009	Fait. Mise en place conforme aux recommandations de la Cour.
4.5.4	Mettre en place un processus de confirmation des lignes de crédit disponibles afin d'éviter qu'une erreur dans les informations présentées dans les états financiers ne se reproduise.	1	Controlling		Février 2009	Fait. Processus clarifié.
4.5.4	Préciser le rapport de gestion en fonction du point 3.3.4.	1	Direction financière et trésorier	En cours – 31.12.2010	12.11.2010	Fait. Rapport de gestion conforme aux recommandations de la Cour, soumis à la délégation finance pour la 1 ^{ère} fois le 12.11.2010.
4.5.4	Préciser la charte en fonction du point 3.3.5.	1	Direction financière et trésorier	Fin 2009	Avril 2010	Fait. Charte approuvée par le CA conforme aux recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Palexpo SA)					
3.2.4	Palexpo est invité à n'utiliser que des instruments financiers dont l'impact est connu, maîtrisé et contrôlable.	1	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	Février 09. Le produit structuré a été converti en produit traditionnel.	Fait. Remplacé par un produit simple, compréhensible et prévisible, à savoir un emprunt de même montant (20 millions) à 3.55% à 30 ans sans frais ni pénalité sur proposition de la banque.
3.2.4	Formaliser des réconciliations inter-entités au travers d'envois de demande de confirmation de solde.	1	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	(Initial 31.12.09) 01.01.09		Fait pour la nouvelle entité avec l'Etat de Genève en janvier 2010.
3.2.4	Formaliser et documenter les procédures relatives à la gestion de la dette.	1	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	31.12.09	Fait pour la nouvelle entité.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.2.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre les relevés bancaires d'échéances d'intérêts et la comptabilité.	1	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	31.12.09	Fait pour la nouvelle entité.
3.2.4	Etablir un rapport de gestion trimestriel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes (voir point 3.3.4). Revoir et mettre à jour trimestriellement les informations constituant l'outil de suivi de la gestion de la dette.	2	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	30.09.09	Fait pour la nouvelle entité.
3.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.	2	L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	31.12.09	Fait pour la nouvelle entité.

N° 17 (Corps de police) : audit de légalité et de gestion, relatif aux éléments de rémunération rapport publié le 24 mars 2009

La Cour a émis 17 recommandations, toutes ont été acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 10 recommandations ont été mises en place et 7 n'ont pas été réalisées au 30 juin 2011.

Relativement aux **10 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- la durée du travail a été définie dans le règlement d'application de la loi sur la police,
- la majoration des heures supplémentaires a été simplifiée et ne permet plus une double majoration (en francs et en heures),
- les cotisations spéciales pour les exercices 2008, 2009 et 2010 ont été régularisées et les statuts de la caisse de pension ont été modifiés en supprimant cette cotisation,
- la finalité des éléments de paie versés a été clarifiée et les objets qui font double emploi ont été annulés,
- la mise en place d'une structure transversale de ressources humaines. En effet, un responsable des ressources humaines de la police a été engagé le 1^{er} juin 2011 et a notamment comme tâche de mettre en place l'organisation adaptée pour une gestion transversale des ressources humaines, dont la mise en place des tableaux de bord et les analyses des horaires de travail préconisées par la Cour.

Quant aux **7 recommandations non réalisées au 30 juin 2011**, elles concernent principalement la mise en place d'horaires de travail minimisant la création d'heures supplémentaires :

- Les analyses démontrant que les horaires sont adaptés au besoin du terrain ne sont pas suffisantes (voir exemples de problèmes ci-après),
- Considérant que le nombre d'heures récupérées (hors paiement) était plus élevé que le nombre d'heures supplémentaires créées, la Cour avait recommandé que les horaires ne devaient pas être établis en planifiant 100% des heures normales à travailler mais par exemple 90%, les 10% d'heures de réserve servant à couvrir les événements extraordinaires. La recommandation n'a pas été suivie en tant que telle. Toutefois la direction de la police a choisi de mettre en œuvre un horaire avec une flexibilité sur la période de l'horaire du premier jour de travail de la semaine (« flex »). Cependant, aucune analyse préalable n'a été effectuée permettant de justifier ce choix d'un point de vue opérationnel ou financier. De plus, ce système reste optionnel pour les différents services. Finalement, il ne résout pas les problèmes de création d'heures supplémentaires : les horaires actuels de la gendarmerie montrent que plus de 100% des heures normales à travailler sont planifiées, ce qui engendre de facto des heures supplémentaires.

L'absence de mise en œuvre de certaines recommandations montre que les choix entrepris par la police ne sont pas justifiés alors même que les enjeux financiers peuvent se révéler importants. A ce jour, aucune analyse ne permet d'évaluer l'efficacité de l'horaire « flex » choisi par la police et de son application.

Par ailleurs, aucun suivi régulier des heures supplémentaires permettant d'identifier la création, la majoration, la reprise et le paiement des heures supplémentaires n'a été effectué. Considérant ce manquement, des

extractions du système informatique concernant les horaires des exercices 2010 et 2011 ont été demandées par la Cour. La police n'a pas été en mesure de les produire. Un prestataire externe a alors été mandaté pour réaliser ces extractions (près de 30 heures de travail) qui ont notamment permis d'identifier que :

- Tout comme relevé par la Cour pour l'année 2007, durant l'année 2010 les policiers ont pu récupérer les heures supplémentaires (et les majorations y relatives) effectuées. Ceci démontre que les horaires de travail ne sont pas suffisamment adaptés aux activités des services. A titre d'exemple, le service de presse a un horaire du lundi au vendredi alors que leur activité est du lundi au dimanche ; dès lors, toutes les heures effectuées le samedi et le dimanche sont considérées comme heures supplémentaires ; en 2010, le coût des heures supplémentaires pour 4 personnes a été d'environ 50'000 F ; pour le premier semestre 2011, le coût est d'environ 35'000 F.
- Les stocks d'heures supplémentaires ont diminué entre le 31 décembre 2009 et le 30 juin 2011 uniquement par le fait qu'environ 500'000 heures effectuées avant le 31 décembre 2009 ont été payées. Sur le premier semestre 2011, le stock d'heures supplémentaires de l'année a augmenté de 94'899 unités soit un coût d'environ de 6 millions.
- Le système informatique ne comptabilise pas (encore) les heures de piquet. Or, les compensations pour heures de piquet sont évaluées à 56'000 heures par an soit un coût d'environ 3.6 millions.

Il résulte de ces points qu'à ce jour aucun tableau de bord ne fait mention du niveau d'engagement ni des raisons qui ont conduit à créer ce niveau d'heures supplémentaires, comme les « projets sécuritaires » (Figaro, manifestations sportives, protections diplomatiques, etc.), le pont de fin d'année ou encore la planification dépassant le 100% du temps de travail réglementaire. Si l'activité du premier semestre 2011 se poursuit à ce rythme, l'augmentation du stock d'heures supplémentaires de l'année pourrait atteindre environ 200'000 heures et de compensation pour heures de piquet environ 50'000 heures. Il en résulterait un engagement financier d'environ 16 millions dont seule la partie liée aux heures de piquet (2.2 millions) figure au budget 2011.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 1 Le secrétaire général du DI et la cheffe de la police sont invités à renforcer et à étendre le champ de compétences du responsable RH de la police, afin qu'il soit en mesure de présenter une image globale des facteurs influençant leur domaine de responsabilités et maintenir une vision claire et synthétique des catégories de collaborateurs, de leurs avantages et des bases légales, arrêtés, règlements et ordres de service.	2	Secrétariat général DI + Direction police	Engagement responsable RH-police au 31 décembre 2009	01.06.2011	Fait. Un responsable RH a été engagé le 1er juin 2011 soit avec un an et demi de retard sur le planning. Le cahier des charges de ce dernier prévoit la mise en place d'un service des ressources humaines unifié pour l'ensemble du corps de police. A ce jour, la nouvelle structure hiérarchique des RH n'a pas pu encore déployer ses effets.
4.1.4	Recommandation 2 Parallèlement, le secrétaire général du DI et la responsable RH du DI sont invités à mettre en place les tableaux de bord nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches de surveillance, notamment en ce qui concerne les composantes d'information, de communication et de suivi du système de contrôle interne.	2	Secrétariat général DI + Direction police	Juin 2010	Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2011. La direction administrative et financière en place depuis octobre 2010 est chargée de mettre en œuvre cette recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 3 Le Conseil d'Etat est invité à intégrer dans un règlement, par exemple le Règlement concernant le traitement des fonctionnaires de police (RTFP, F 1 05.03), un article sur la durée du travail de la police afin que celle-ci figure dans une base réglementaire de même niveau que pour les fonctionnaires de l'Etat (RPAC, B 5 05.01). De même il convient de préciser le nombre de jours de vacances, jours fériés, jours de liberté et de repos auxquels les policiers ont droit, ainsi que le nombre d'heures de nuit et de samedis et dimanches effectivement travaillés.	2	Secrétariat général DI + Direction police	<i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i>	01.01.2010 F 1 05.01 (durée du travail) F 1 05 (nombre de jours de congé)	Fait. La durée de travail est de 520heures par trimestre et le nombre de jours de vacances est de 29 par an.
4.2.4	Recommandation 4 Sous la surveillance du conseiller d'Etat en charge du DI, l'état-major de la police est invité à transposer les dispositions du Conseil d'Etat dans les horaires spécifiques en indiquant la qualité des personnes concernées, le nombre d'heures de nuit par an, le nombre de samedis et dimanches (et éventuellement les heures effectuées ces jours-là) à travailler effectivement par an et par semaine en tenant compte des modalités propres à chaque type d'horaire (sous réserve de leur révision simultanée).	2	Direction police	<i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i>	En cours Mise en forme et validation des horaires gendarmerie, PJ, PSI et autres services de la police seront effectuées par un ordre de service	Non réalisé au 30 juin 2011. Le règlement F1 05.01 et la fiche MIOPE 03.01.12 pose le cadre pour les horaires. Les horaires de chaque service de police ne sont pas encore définis

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 5 Le responsable RH de la police devrait disposer de l'ensemble des horaires et de leurs particularités (nombre d'heures à effectuer en service de nuit ou les samedis et dimanches, nombre de personnes soumises à chaque temps de travail annuel, etc.), de manière à ce que les impacts de développements ou modifications ultérieurs puissent facilement être chiffrés, notamment dans la perspective de l'organisation de grandes manifestations.	2	Direction police	Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence		Non réalisé au 30 juin 2011. Les horaires de chaque service n'étant pas encore définis.
4.3.4	Recommandation 6 Enregistrer les coûts de l'indexation des retraites dans le centre de responsabilité de la police.	2	Direction DDF-DI	Juin 2010	Pas applicable en 2010, le seuil de matérialité prévu par le CE n'étant pas atteint.	Fait. Suite à la modification des statuts, à partir du 1er juillet 2011, l'indexation des rentes est à la charge de la caisse de pension.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Recommandation 7 Dans toute négociation relative aux éléments de rémunération et d'effectifs, le DI est invité à considérer le coût réel des avantages différés procurés par les éléments soumis à la caisse de pension par rapport aux éléments de revenus n'y étant pas soumis (soit la plupart des indemnités et l'assurance maladie).	1	Compétence Conseil d'Etat	<i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i>	2010	Fait. Dans le cadre des négociations ayant débouché sur le PL déposé en septembre 2009.
4.3.4	Recommandation 8 La CP devrait facturer à l'Etat la cotisation spéciale pour 2008 conformément à ses statuts et pour l'avenir modifier les statuts si cette cotisation n'était plus souhaitée.	2	Compétence Grand Conseil	<i>Selon traitement Grand Conseil</i>		Fait. Le crédit supplémentaire pour les cotisations spéciales relatives aux exercices 2008, 2009 et 2010 a été validé le 26 janvier 2011. La modification des statuts de la CP en discussion a été adoptée par l'assemblée générale le 31 janvier 2011. Ces derniers ne prévoient plus de cotisation spéciale.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 9</p> <p>La Cour invite le Conseil d'Etat à se déterminer sur le système de double majoration en heures et en francs, puis à le formaliser par règlement conformément à l'article 45 de la LPol. De même, il conviendrait de mettre à jour l'ordre de service G 3 B 5 en regard du temps de travail effectif mentionné au point 4.2, en portant une attention particulière à l'égalité de traitement au sein de l'administration (exemple, coefficient maximum de 10 ou de 2 pour un retour de congé pour le policier ou le dimanche pour un administratif). En outre, le Conseil d'Etat est invité à définir les caractéristiques des événements « exceptionnels » au sens de la LPol.</p>	2	Compétence Conseil d'Etat	<p><i>Selon délais fixés par le Conseil d'Etat - le DI veillera à faire diligence</i></p>		<p>Fait. Les modifications du règlement ont été adoptées le 21 décembre 2010.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 10</p> <p>Confirmer ou remodeler les horaires en fonction de statistiques montrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> les besoins du terrain par tranches horaires, par exemple en s'appuyant sur les données de la CECAL (la Centrale d'Engagement de Coordination et d'Alarmes de la police) la survenance des heures supplémentaires pour la gendarmerie, en fonction des 10 cas de figure possibles prévus par l'ordre de service G 3 B 5, en tirant un meilleur parti de l'outil informatique COPP utilisé pour suivre les heures. 	3			29.06.2010	<p>Non réalisé au 30 juin 2011.</p> <p>Les horaires ne sont pas calqués sur des statistiques provenant de la CECAL.</p> <p>Le calcul des heures supplémentaires a toutefois été simplifié. Chaque heure supplémentaire est majorée à 25% et les heures effectuées pendant les jours de liberté ou de repos sont majorées à 100%.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
4.4.4	Recommandation 11 Ces horaires ne devraient pas planifier 100% des heures normales à travailler mais environ 90%. Les 10% d'heures en réserve serviraient à couvrir les événements extraordinaires, voire exceptionnels (exemples : Télécom, Lake parade, Fêtes de Genève, match de football, etc.) qui devraient être annoncés plusieurs mois à l'avance, et à absorber une partie des heures supplémentaires relatives à l'activité quotidienne.	3			Un système flex est en cours depuis 01.06.2010 pour la gendarmerie	Non réalisé au 30 juin 2011. La planification des horaires de la gendarmerie dépasse le nombre d'heures à travailler, ce qui de facto crée des heures supplémentaires. D'autre part, le système « flex » choisi ne permet pas de flexibilité sur la quantité d'heures à travailler et sa mise en place reste optionnelle.
4.5.4	Recommandation 12 Pour assurer la sécurité lors d'événements extraordinaires qui généreraient encore des heures supplémentaires, étudier systématiquement la possibilité de recharger les coûts à l'entité qui en tire profit et/ou d'externaliser la sécurité en conformité avec le règlement sur les émoluments et frais de services de police F 1 05.15 (manifestations privées, surveillance d'ambassades sous réserve d'accords particuliers entre nations, etc.). Documenter les raisons de l'éventuelle impossibilité.	2			L'accord du 01.01.2008 AMBA CENTRO entre la Confédération et le canton a été renouvelé.	Fait. Accord avec la Confédération pour la Genève internationale et la surveillance d'ambassades et de consulats.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 17 : Rémunération					
4.5.4	Recommandation 13 Intégrer les avantages offerts comme éléments imposables au certificat de salaire.	2	DDF - DI avec OPE	31 décembre 2009	29.06.2010	Non réalisé au 30 juin 2011. Les certificats de salaire 2010 intègrent par exemple les forfaits habillement, ou l'indemnité pour risques inhérents à la fonction mais n'intègrent pas encore la prise en charge par l'employeur des primes d'assurances maladie, ce que l'OPE prévoit pour les certificats 2011.
4.5.4	Recommandation 14 Reformuler la loi et le règlement pour respecter la LAMAL.	2	Secrétariat général DI	Juin 2010	Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2011.
4.5.4	Recommandation 15 Choisir un contrat d'assurance sur la base de scénarii fondés sur l'historique des dépenses effectives par individu et des économies liées au choix de la franchise.	2	DDF - DI	31 décembre 2009	01.01 de chaque année	Fait.
4.6.4	Recommandation 16 Réévaluer la situation, puis la régulariser en modifiant les règlements nécessaires.	2	Secrétariat général DI + Direction police + OPE	Juin 2010	01.06.2010 Suppression des indemnités panier, vêtement et connaissance spéciale.	Fait. Protocole d'accord du 29 juin 2010. Les indemnités pour inconvénients pour risques inhérents à la fonction pour les préposés au refoulement et les convoyeurs sont versées sur la base du règlement F 1.05.11 assimilant ces métiers à des assistants de sécurité niveau 3. Des fiches MIOPE sont en cours d'élaboration par l'OPE pour expliciter cette définition.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p>Recommandation 17</p> <p>Déterminer les événements et les risques couverts par le traitement de base et l'indemnité pour inconvénients de service. Clarifier les conditions d'existence de certaines indemnités couvrant des frais susceptibles d'être remboursés par ailleurs sur base de factures. Réduire voire supprimer les indemnités pour des cas déjà couverts en tout ou partie, et alléger le travail administratif en résultant.</p>	2	<p><i>Secrétariat général DI + Direction police + OPE</i></p>	<p><i>Juin 2010</i></p>	<p>01.06.2010 Nouveau protocole d'accord du 29.6.2010</p>	<p>Fait. L'indemnité pour inconvénient de service a été renommée inconvénient pour risque inhérent à la fonction et est fiscalisée entièrement. Une indemnité forfaitaire pour débours a été introduite.</p>

N° 18 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la fonction comptables rapport publié le 11 juin 2009

La Cour a émis **13 recommandations**, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 6 recommandations ont été mises en place et 7 sont non réalisées au 30 juin 2011.

Relativement aux **6 recommandations mises en place**, une solution a été trouvée quant à la définition du cahier des charges du référent CFI et ce dernier a été validé en date du 25 mars 2010.

Le projet « macro-processus » a permis de définir des rôles génériques pour les fonctions suivantes : comptabilité transversale et départementale, contrôle de gestion transversal et départemental. Les écarts entre l'organisation-cible et le réel ont été constatés et ils sont moins importants que prévus. Dans ce cadre, la Cour regrette toutefois la décision du Conseil d'Etat de créer une direction générale des investissements au DCTI engendrant une « bipolarisation » de la comptabilité au DF et au DCTI, alors que des alternatives organisationnelles plus efficaces et moins complexes existent.

La mise en place d'un nouvel outil unique d'achat a permis de mettre en place un lien automatique entre le produit commandé et la clé comptable ainsi que de réduire le nombre d'utilisateurs par département.

Enfin, l'automatisation de certaines informations a été intégrée aux boucllements semestriels, tels que le calcul des provisions pour intérêts débiteurs et créanciers, la balance âgée des débiteurs douteux avec proposition de provision. D'autres informations, tels que les amortissements relatif aux immobilisations et les provisions pour vacances et heures supplémentaires sont intégrées aux boucllements semestriels mais non automatisées pour des raisons techniques.

Parmi les **7 recommandations non réalisées au 30 juin 2011**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de modification de la LGAF et de mise en place du contrôle de gestion tel que prévu par le manuel du contrôle interne de l'Etat. Concernant le plan comptable et la formation des utilisateurs, l'audité indique que la mise en place de ces recommandations n'est que repoussée et le sera dans des délais plus longs que prévu.

En conclusion, dans le cadre du suivi de ce rapport la Cour relève les efforts et les travaux effectués jusqu'ici par la DGFE. Cela étant, la réussite globale du projet de réorganisation de la fonction comptable et financière ne pourra être mesurée que lorsque l'ensemble du chemin aura été parcouru. A ce titre, la qualité du contenu des futurs processus et procédures découlant des macro-processus sont essentiels, de même que la qualité des personnes qui devront assurer les fonctions et rôles-clés au niveau départemental et transversal.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Organisation de la fonction comptable La Cour invite le DF à proposer une modification des articles 70 et 71 de la LGAF afin de les mettre en adéquation avec l'organisation « comptable et financière » actuelle de l'Etat de Genève. En particulier, il conviendra de définir précisément les rôles et responsabilités de la direction générale des finances de l'Etat (et comptabilité générale de l'Etat) et des directions financières départementales (et services comptables et financiers des départements). Le DF est invité à intégrer la mesure P1 relative à la centralisation de la fonction « finances » dans l'outil informatique et à procéder à son suivi.</p>	3	SG du DF	30.06.2010	Pas fait 31.12.2011	<p>Non réalisé au 30 juin 2011.</p> <p>Une nouvelle LGAF est en cours de préparation. La date de réalisation est reportée au 31.12.2011</p> <p>La Cour regrette la décision du Conseil d'Etat de créer une direction générale des investissements au DCTI engendrant la « bipolarisation » de la comptabilité au DF et au DCTI, alors que des alternatives organisationnelles plus efficaces et moins complexes existent.</p>
4.1.4	<p>Organisation de la fonction comptable Le DF et le CSFI sont invités à répertorier de manière détaillée les activités entrant dans la prestation de moyen « la gestion comptable et financière par la direction générale des finances de l'Etat au DF » ainsi que celles du CSFI.</p>	3	DGFE	30.06.2010	Fait	<p>Fait</p> <p>Les macro-processus ont permis de définir des rôles génériques pour les fonctions suivantes : comptabilité transversale et départementale, contrôle de gestion transversal et départemental. Les écarts entre l'organisation cible et le réel a été constaté et ils sont moins importants que prévus.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Organisation de la fonction comptable Le DF est invité à mettre en adéquation les cahiers des charges des postes dits « comptables et financiers » avec les activités de support « finance » contenues dans le catalogue des prestations de l'Etat de Genève. Les activités des cahiers des charges devenues caduques suite à l'introduction de la CFI doivent être remplacées par de nouvelles activités comptables et financières.	3	OPE-DGFE	31.12.2011	Pas fait 31.12.2011	Non réalisé au 30 juin 2011. La rédaction des descriptions de poste et les évaluations des postes sont planifiées en fin de projet.
4.1.4	Organisation de la fonction comptable Une fois les rôles et responsabilités des différents acteurs en matière de gestion et comptable et financière définis et les recommandations relatives au plan comptable suivies (voir 4.2), le DF est invité à mettre en place un contrôle de gestion transversal, ce qui permettra également de respecter les dispositions du manuel de contrôle interne.	3	DGFE	31.12.2011	Pas fait 31.12.2011	Non réalisé au 30 juin 2011. Le contrôle de gestion (transversal) est actuellement mis en œuvre par la direction du budget (DGFE) parallèlement au budget par programme et prestation. A ce titre, des outils sont déjà en place (ex. OGPE) pour assurer le suivi des objectifs et indicateurs. Les contrôleurs de gestion ont ainsi maintenant à leur disposition des comptes-rendus par centre de responsabilité ou par prestation leur permettant de déceler les éventuelles déviations par rapport aux objectifs fixés. Sur le plan organisationnel, il reste à clarifier et uniformiser le rattachement et les cahiers des charges des contrôleurs de gestion départementaux

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Plan comptable Adopter un nouveau plan de compte commun à l'ensemble des départements qui favorise l'utilisation de natures « génériques » et qui présente une hiérarchie cohérente. Ce nouveau plan de compte devra très largement s'inspirer de celui recommandé par le nouveau modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2).</p> <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.2.4.</p>	3	DGFE	exercice 2012 (30.06.2011 pour le PB2012, compte de fonctionnement)	Pas fait Avril 2012	<p>Non réalisé au 30 juin 2011.</p> <p>Le projet de plan comptable pour le compte de fonctionnement est actuellement suspendu compte tenu des nombreux projets en cours à la DGFE (notamment consolidation financière 2010). Il est prévu de préparer le projet de budget 2013 sur la base du nouveau plan comptable. La date de réalisation est repoussée à avril 2012.</p>
4.2.4	<p>Plan comptable Définir précisément l'utilisation souhaitée des segments analytiques dans une optique de pilotage départemental et transversal des projets et activités.</p>	3	DGFE	Idem ci-dessus	Pas fait Avril 2012	<p>Non réalisé au 30 juin 2011.</p> <p>La clé comptable sera revue en même temps que le plan comptable (voir point ci-dessus). La date de réalisation est repoussée à avril 2012.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Plan comptable Créer un manuel comptable recensant notamment toutes les natures du nouveau plan comptable et expliquer précisément leur utilisation (types d'opérations devant être enregistrées dans chaque nature).</p> <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.2.4</p>	2	DGFE	Idem ci-dessus	Pas fait 30.06.2012	<p>Non réalisé au 30 juin 2011.</p> <p>Un manuel comptable pour les comptes consolidés a été établi. Il servira de base pour la version à l'usage de l'administration cantonale</p>
4.3.4	<p>Utilisateurs de la CFI et formation Mettre en place des plans de formation continue « métier » et « outil » obligatoires et adaptés aux besoins des utilisateurs en favorisant la mise en place d'« ateliers d'échanges » sur les bonnes pratiques. Ces plans de formation seront sous la responsabilité et le contrôle de la DGFE.</p> <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.3.4</p>	3	DGFE-OPE	Démarrage des formations internes avant le 31.12.2009 et externes en septembre 2010	Pas fait 31.12.2011	<p>Non réalisé au 30 juin 2011.</p> <p>Les besoins de formation sont identifiés. Démarrage prévu d'ici fin 2011.</p>
4.3.4	<p>Utilisateurs de la CFI et formation Préciser, dans un cahier des charges transversal, les responsabilités précises de la fonction « référent CFI » afin qu'elle soit homogène entre départements.</p>	2	CCCFI	30.09.2009	FAIT	<p>Fait.</p> <p>Mise en place conforme aux recommandations de la Cour</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Pour les demandes d'achat I-Proc sur catalogue, mettre en place un lien automatique entre le produit commandé et la clé comptable ou transférer provisoirement les articles du catalogue I-Proc sur I-Store (clé comptable directement liée à l'article).	3	CCCFI	31.12.2009	Fait	Fait La mise en place du nouvel outil unique d'achat répond à cette recommandation.
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Etudier la possibilité de supprimer les droits d'accès aux utilisateurs ne saisissant que quelques demandes d'achats par année afin de limiter le risque d'erreur d'imputation. Organiser une centralisation auprès de quelques utilisateurs au sein des services ou départements.	3	Départements + appui CCCFI	31.12.2009	Fait	Fait Avec la mise en place du nouvel outil d'achat unique, il a été demandé aux départements de revoir leurs circuits d'achats. De plus, il est demandé de renseigner le nombre de demandes d'achat qu'un l'utilisateur sera amené à saisir. S'il s'avère que le nombre de demandes d'achats effectuées est faible, le CCCFI en alerte le département.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Boucléments périodiques des comptes Développer et utiliser les fonctionnalités offertes automatiquement par la CFI afin de réaliser des boucléments trimestriels des comptes de fonctionnement et d'investissement.</p> <p>Intégrer les informations recueillies actuellement « extra comptablement » dans les boucléments périodiques de la CFI et/ou qui ne sont enregistrées qu'au bouclément des comptes annuels comme par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provisions des intérêts débiteurs et créanciers - Provisions pour débiteurs douteux - Provisions pour vacances et heures supplémentaires - Amortissements relatifs aux immobilisations <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.4.4</p>	2	DGFE-USI	31.12.2011	Fait	Fait
		3	DGFE + départements	30.06.2009 (bouclément semestriel partiel)	Fait	<p>Pour l'instant, des boucléments semestriels sont prévus.</p> <p>L'automatisation de certaines informations a été intégrée aux boucléments semestriels tels que les provisions pour intérêts débiteurs et créanciers, la balance âgée des débiteurs douteux avec proposition de provision.</p> <p>D'autres informations, tels que les amortissements relatifs aux immobilisations et les provisions pour vacances et heures supplémentaires sont intégrées aux boucléments semestriels mais non automatisées pour des raisons techniques.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Informations mises à disposition du Grand Conseil</p> <p>Améliorer et développer la qualité de l'information financière destinée au Grand Conseil en général et à la Commission des finances en particulier dans leur examen des comptes d'Etat.</p> <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.5.4</p>	2	DGFE	31.12.2011	Fait	<p>Fait</p> <p>La mise en place du budget et comptes par programme répond en grande partie à cette recommandation.</p> <p>Toutefois, la mise à disposition d'accès informatique en consultation de restitution CFI aux députés de la commission des finances serait une évolution positive dans la communication entre députés et l'administration.</p>

N° 19 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au Fonds municipal d'art contemporain rapport publié le 11 juin 2009

La Cour a émis 12 recommandations. 11 ont été acceptées spontanément par l'audité et une a été rejetée.

Actuellement, 6 recommandations ont été mises en place et 5 sont non réalisées au 30 juin 2011 (4 sont toujours en cours de réalisation et une est restée sans effet).

Relativement **aux 6 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- documents de référence quant à la mise en œuvre des soutiens aux artistes gérés par le FMAC et par la ligne budgétaire mise à la disposition du FMAC par le Département de la culture,
- mise à jour des attestations de prêt et de leur saisie dans l'application informatique y compris leur localisation en temps réel.

Quant aux **5 recommandations non réalisées au 30 juin 2011**, elles concernent les domaines suivants :

- l'inventaire physique de toutes les œuvres, comprenant leur état de conservation, n'est pas terminé,
- tant que cet inventaire n'est pas achevé, la directive y relative ne saurait être rédigée,
- quant à la recommandation restée sans effet, elle concerne les procédures existantes que le service de la comptabilité et du budget considère suffisantes. Or, de l'avis de la Cour, il en résulte un risque d'interprétation différente entre le FMAC et le service de la comptabilité et du budget dans des cas tels qu'un crédit voté mais non utilisé.

Pour mémoire, la **recommandation rejetée** concerne la gestion comptable des attributions faites au FMAC par le service de la comptabilité et du budget de la Ville qui estime qu'il agit conformément aux lois et directives, et que le mode de comptabilisation des attributions ne sera pas changé tant que la loi sur les communes ne sera pas modifiée. Sur ce point, la Cour est toujours d'avis qu'il en résulte une comptabilisation et une information financière qui ne sont pas conformes aux normes comptables. A ce propos, la Cour a sollicité, fin 2010, la position du service de surveillance des communes (SSC) qui a répondu que ce point était en train d'être discuté dans un groupe de travail comprenant des représentants de l'administration cantonale et des communes, avec pour objectif d'émettre des recommandations, en attendant le passage au MCH2 prévu en 2016.

Par rapport au suivi du 30 juin 2010, aucune modification significative n'a été constatée par la Cour puisque 4 recommandations sont toujours en cours. En effet, la procédure relative aux inventaires physiques, de même que les prises d'inventaire physiques n'ont pas été achevées. En effet, suite à une réorganisation au sein de la Ville de Genève, l'audité a informé la Cour que l'augmentation du nombre d'œuvres à traiter conjugué au manque de moyens à disposition ne lui avait pas permis de respecter ses engagements.

Il résulte des recommandations non réalisées au 30 juin 2011 que l'inventaire n'est ni complet ni à jour et que les risques de vols ou de pertes d'œuvres persistent. En outre, la nouvelle application de gestion n'est également pas à jour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 19 : Fonds municipal d'art contemporain					
4.1.4	Environnement de contrôle Actualiser le document « Cadre de référence et procédures pour la mise en œuvre des soutiens à la création artistique gérés par le FMAC » et le faire formellement approuver par le magistrat.	2	MF	12.2009	Avril 2010	Fait. Des documents ont été rédigés, d'autres regroupés, et tous ont été signés par le magistrat en charge du département.
4.1.4	Environnement de contrôle Rédiger une procédure relative aux prises d'inventaires physiques.	3	MF	09.2009	En cours	Non réalisé au 30 juin 2011. Cette procédure sera rédigée une fois que l'inventaire physique complet sera achevé, ce qui est prévu pour 2012.
4.2.4	Contrôle des ressources et des dépenses du Fonds Formaliser une procédure permettant de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des attributions faites au Fonds pour chaque crédit concerné.	4	Processus et directive existants			Sans effet. La Cour considère que la rédaction d'une directive succincte en ce sens éviterait toute interprétation divergente entre le FMAC et le service de la comptabilité.
4.2.4	Contrôle des ressources et des dépenses du Fonds Pour le crédit identifié par la Cour dont la base de calcul est erronée, déterminer si la correction peut être effectuée et, le cas échéant, de quelle manière.	2			2008	Fait. La correction a été faite en 2008 par le service de la comptabilité et du budget de la Ville.
4.2.4	Contrôle des ressources et des dépenses du Fonds Enregistrer l'attribution au Fonds dès que l'arrêté devient définitif.	4			2008	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 19 : Fonds municipal d'art contemporain					
4.2.4	Contrôle des ressources et des dépenses du Fonds Soumettre chaque dépense du Fonds au préavis de la commission consultative et régler les exceptions, le cas échéant.	2	MF	12.2009	Avril 2010	Fait.
4.3.4	Problèmes comptables identifiés La Cour invite le département des finances et du logement ainsi que le service de la comptabilité générale et du budget à modifier le mode de comptabilisation afin de le rendre conforme aux prescriptions légales en matière de tenue des comptes.	4	Les modalités actuelles sont conformes à la fois aux délibérations du CM et aux directives, règlements et lois relevantes.			Rejeté par la Ville. La Cour maintient sa position que le mode de comptabilisation et l'information financière qui en découle ne sont pas conformes aux normes comptables applicables.
4.4.4	Mise à disposition de la collection Finaliser dans les meilleurs délais la mise à jour des attestations de prêt et renseigner MUSINFO.	4	SC / TM		02.2009	Fait.
4.4.4	Mise à disposition de la collection MUSINFO doit permettre d'identifier les œuvres actuellement exposées dans des musées ou centres d'art « hors Ville ».	4	SC / TM		02.2009	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 19 : Fonds municipal d'art contemporain					
4.5.4	Inventaire et conservations des œuvres Procéder à l'inventaire physique régulièrement pour chaque « catégorie » d'œuvres : œuvres en prêts, au dépôt, situées dans l'espace public.	4	SC / TM	12.2009	En cours de finition	Non réalisé au 30 juin 2011. L'inventaire physique des œuvres situées dans le dépôt des Ports-Francs n'a pu être achevé, parce que de nombreuses œuvres ont été rapatriées dans ce lieu. Il en est résulté un surcroît de travail qui s'est ajouté à l'insuffisance des espaces à disposition. Cet inventaire sera réalisé en 2012.
4.5.4	Inventaire et conservations des œuvres Disposer d'un document de synthèse sur l'état de conservation de toutes les œuvres.	1			En cours	Non réalisé au 30 juin 2011. Voir point 4.5.4 ci-dessus
4.5.4	Inventaire et conservations des œuvres S'assurer que les données extraites de MUSINFO et transférées sur une autre application par des tiers sont conformes à celles de la source. Plus généralement, comprendre les fonctionnalités et les limites de MUSINFO.	4	SC		Changement de système : passage à Museum-Plus	Non réalisé au 30 juin 2011. Le FMAC a changé d'application informatique ; par contre, la vérification de l'exactitude des données transférées est toujours en cours.

N° 20 (Etat de Genève) : audit financier et de gestion, relatif à l'EUROFOOT 2008 rapport publié le 19 juin 2009

La Cour a émis 8 recommandations qui ont été acceptées spontanément par l'audit. A noter que 5 recommandations ne pourront s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure impliquant la participation de plusieurs départements.

Les trois autres recommandations concernent la gestion du personnel du corps de police lors des étapes de planification, de suivi et de paiement des éléments variables de paies lors d'événements extraordinaires.

Ces 3 recommandations sont non réalisées au 30 juin 2011 :

- La réconciliation entre les heures supplémentaires payées et la diminution des stocks d'heures supplémentaires dans le système COPP n'a pas été établie par la direction de la police, malgré l'engagement pris lors du rapport de la faire d'ici à fin 2009. Le suivi du stock d'heures au 31 décembre 2009 montre encore des variations d'heures non justifiées sur les mouvements d'heures en 2010. Le risque financier d'un paiement à double est d'environ 200'000 F.
- Les pistes de simplification et de meilleure planification des horaires lors d'événements extraordinaires, couvertes par deux

recommandations, n'ont pas été mises en œuvre (voir le détail dans le suivi du rapport no 17).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 20 : EUROFOOT 2008					
4.2.4	Recommandation 1 L'information concernant les projets d'envergure doit être organisée de manière uniforme entre tous les départements (définition des rubriques à suivre, création d'un tableau de bord avec les indicateurs adaptés à l'événement, définition des étalons de mesure, etc.). Dans chaque département, un référent responsable doit s'assurer que l'organisation de l'information voulue soit comprise par l'ensemble des intervenants.	2	Le DCTI informera les collègues concernés	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collègues spécialisés		Sans objet. Cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.
4.2.4	Recommandation 2 Sur demande du département coordinateur, la comptabilité générale devrait imposer une codification adaptée pour suivre ce genre d'événement et interdire la création d'autres codes pour suivre le même événement. La codification devrait être communiquée à tous les intervenants.	1	Le DCTI informera les collègues concernés	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collègues spécialisés		Sans objet. Cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 3</p> <p>Le département coordinateur d'une manifestation du type de l'Eurofoot 2008 devrait suivre et modifier les contrats engageant l'Etat lorsque la situation de fait évolue.</p> <p>Il conviendrait notamment de prévoir des clauses de pénalité importantes en cas d'impossibilité d'auditer des éléments déterminant les revenus potentiels de l'Etat. Les sociétés n'ayant pas respecté les clauses contractuelles ne devraient plus être fournisseurs de l'Etat lorsque le choix est possible.</p> <p>Il conviendrait encore d'intégrer plus activement les collaborateurs du service de contrôle interne du département coordinateur, afin de signaler plus tôt les dysfonctionnements ou lacunes contractuelles éventuelles et permettre ainsi la mise en place d'actions correctrices et de contrôles supplémentaires avant ou pendant l'événement. Ces mesures devraient permettre de réduire voire d'éviter des coûts d'audit.</p>	2	Le DCTI informera les collègues concernés	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collègues spécialisés		Sans objet. Cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 20 : EUROFOOT 2008					
4.3.4	Recommandation 4 Le département coordinateur devrait intégrer des clauses contractuelles relatives à un droit de regard et d'acceptation des contrats avec des sous-traitants pour éviter toute dilution de profit non maîtrisée.	2	Le DCTI informera les collègues concernés	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collègues		Sans objet. Cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.
4.5.4	Recommandation 5 Les pistes de simplification et de meilleure planification des horaires figurent dans le rapport no 17 de la Cour des comptes relatif aux éléments de rémunération du corps de police. En complément pour les événements dits « extraordinaires », il conviendrait de planifier les besoins en ressources humaines avec un degré de précision permettant de faire le lien avec les composants de la rémunération (ex : majoration en temps et en francs, travail de nuit, prime, indemnité, débours...). Définir si les heures seront reprises en congé ou payées. Elaborer un budget qui explicite tous ces éléments et permette de comprendre les écarts entre le budget et la réalité des faits, ce qui favorisera une approche constructive des discussions ultérieures éventuelles. Comparer ce budget à une solution alternative qui consisterait à faire appel à des sociétés privées pour tout ou partie des besoins en sécurité.	2	Cheffe de la Police	Janvier 2010	Protocole d'accord du 29.06.2010 Horaires Flex au 1 ^{er} juin 2010 pour la gendarmerie Fiches MIOPE en avril 2011	Non réalisé au 30 juin 2011. Les aspects de rémunération et d'horaire sont traités et suivis dans le rapport n 17.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 20 : EUROFOOT 2008					
4.5.4	Recommandation 6 Il conviendrait d'établir une réconciliation avant et après le paiement des heures supplémentaires au niveau du corps de police.	2	Cheffe de la Police	Fin 2009	Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2011. Lors de l'audit environ 2'900 heures n'étaient pas réconciliées. .
4.6.4	Recommandation 7 Les pistes de simplification et de meilleure planification des horaires figurent dans le rapport no 17 de la Cour des comptes relatif aux éléments de rémunération du corps de police. En bref, les heures supplémentaires par individu ne se calculeraient plus par rapport à une planification mais par rapport à un temps de travail annualisé, dont 90% serait planifié longtemps à l'avance, et 10% réservé pour couvrir les événements spéciaux. En complément, ne comptabiliser les heures supplémentaires qu'une fois les heures à travailler annuelles atteintes, ce qui implique l'annulation du chiffre 7 de l'ordre de service G 3 B 5, simuler le coût total des événements extraordinaires selon plusieurs planifications d'horaires afin de permettre un choix éclairé. Une fois qu'une planification a été retenue, ne pas dépasser les conditions financières ressortant de la simulation choisie tant que les écarts entre le budget retenu et le réalisé ne sont pas clairement expliqués par le corps de police ou par le DI.	2	SG DI et Cheffe de la Police	Janvier 2010	Protocole d'accord du 29.06.2010 Horaires Flex au 1 ^{er} juin 2010 pour la gendarmerie Fiches MIOPE en avril 2011	Non réalisé au 30 juin 2011. Les aspects de rémunération et d'horaire sont traités et suivis dans le rapport n 17 de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.7.4	<p>Recommandation 8</p> <p>Il est bien connu que dans ce type d'événements sportifs ou culturels, le département coordinateur au plan local n'a que peu de marge de manœuvre, de surcroît considérant les contraintes d'organisation au niveau fédéral voire résultant de la dimension internationale de l'événement. Toutefois, une fois le choix politique décidé, le département coordinateur devrait négocier avec les organisateurs, les conditions-cadres de l'événement et une répartition plus équitable des charges et bénéfices, notamment dans le contexte d'une forte augmentation des coûts.</p> <p>En tous les cas, avant, pendant et après le processus de décision démocratique, il conviendrait de présenter les coûts à la charge de l'Etat et de l'ensemble des collectivités publiques sous l'angle d'une fourchette possible et non d'un montant fixe.</p>	2	Le DCTI informera les collègues concernés en ce qui concerne la présentation des coûts	A déterminer en fonction de l'éventuelle entrée en matière des collègues spécialisés		Sans objet. Cette recommandation ne pourra s'appliquer que lors d'une nouvelle manifestation d'envergure, à charge au DCTI d'informer les instances concernées le moment voulu.

N° 21 (DCTI) : audit de gestion, relatif au Centre des technologies de l'information (CTI) rapport publié le 30 juin 2009

La Cour a émis 15 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 13 recommandations ont été mises en place et 2 sont non réalisées au 30 juin 2011 (en cours de mise en œuvre). Relativement aux **13 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants depuis le suivi de l'an dernier :

- Concernant le catalogue de services, la Cour note qu'il a été établi et présenté au CSSI. Il sera mis à jour au fur et à mesure de son évolution.
- Concernant la planification des ressources et la gestion de l'outil de plan de charge et de saisie de comptes-rendus d'activité, ils ont été redéfinis afin d'assurer une information de référence fiable. Les règles de gestion et de saisie ont été adaptées et formalisées. La gestion a été reprise par les 4 directions opérationnelles. En parallèle, une étude a été lancée sur les besoins globaux de gestion de projets. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra que le CTI poursuive ses efforts afin d'une part de corriger les incohérences subsistant encore et d'autre part d'assurer la qualité de la planification de manière pérenne.
- Concernant les activités de veille, les nouvelles missions de l'OT ont été définies au niveau du secrétariat général du DCTI et de la Direction générale du CTI. Le rattachement de l'OT à la nouvelle direction générale des systèmes d'informations sera finalisé d'ici fin 2011 dans le cadre de la mise en place de la structure définie au sein du règlement sur l'organisation de la gestion des systèmes d'information (ROGSI) entré en vigueur en avril 2011.
- Concernant l'adéquation de compétences, le CTI a informé la Cour qu'au vu du bilan insatisfaisant de la démarche initiale, basée sur un référentiel CTI, celle-ci a été abandonnée et remplacée par une nouvelle approche associée à la planification des ressources. Des actions ponctuelles ont été prises avec les ressources humaines du département afin de permettre la mobilité de certains collaborateurs, notamment pour trouver une meilleure

adéquation poste/profil. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière afin que l'ensemble des cas problématiques soit résolu.

- Concernant la problématique relative aux rôles et responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information, il convient de noter que le règlement sur l'organisation de la gestion des systèmes d'information (ROGSI) a été approuvé par le Conseil d'Etat et est entré en vigueur en avril 2011. Il s'agit d'un premier pas pouvant améliorer le fonctionnement en précisant le rôle et les responsabilités du CTI vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.
- Concernant le coût des ressources L.S.E, le CTI a informé la Cour que les tarifs moyens des sociétés L.S.E ont diminué d'environ 10%, générant une économie d'environ 5.5 millions entre les exercices 2009 et 2010. Par ailleurs, entre le 1er janvier 2010 et le 30 juin 2011, 29 personnes sous contrats L.S.E ont été engagées sous statut d'agent spécialisé, générant une économie récurrente annuelle d'environ 2 millions. Concernant les tarifs et la justification des demandes par des analyses de besoin documentées, des « exceptions » sont encore notées. Concernant ces quelques cas, la Cour précise que des mesures correctives ont rapidement été prises par la direction générale.

Relativement aux **2 recommandations non réalisées au 30 juin 2011** (en cours de mise en œuvre), il est relevé que le délai a été reporté pour deux d'entre elles, à savoir celle relative à la mise en œuvre des cartographies des systèmes d'information et celle relative à la gestion globale du portefeuille de projet.

En conclusion, la Cour note que la majorité des recommandations ont été mises en œuvre et que des améliorations sont notées au niveau de l'organisation et de la gestion du CTI. Les efforts devront être poursuivis.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Cartographie des Systèmes d'information, plan directeur informatique et plan de convergence</u> [cf. constats 1,2 et 3]</p> <p>La Cour invite la direction générale du CTI en collaboration avec le CSSI à prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer le succès de ces dossiers notamment en réexaminant les priorités, les ressources, les compétences, etc.</p> <p>Ces mesures doivent être prises en cohérence avec les recommandations émises par la Cour dans le cadre de son rapport relatif à l'AMOA.</p>	3	CSSI/CT	31/12/2012 (initial 30/06/2010)	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2011</p> <p>En 2010, l'audité avait indiqué que l'approche départementale systématique avait été abandonnée, privilégiant une approche par projets importants.</p> <p>En 2011, l'audité précise que le délai de réalisation de la recommandation a été révisé car le périmètre initial était trop ambitieux pour être pleinement atteint dans le délai initialement estimé, s'agissant notamment d'un processus permanent devant tenir compte de multiples évolutions. De plus, il ressort qu'il ne serait pas opportun de réaliser 100 % des cartographies des SI de l'Etat sur les 4 couches tant le coût serait disproportionné par rapport aux résultats attendus.</p> <p>A ce jour 62% des cartographies des 95 SI de l'Etat sont établies. L'objectif visé est d'atteindre 80% des SI de l'Etat sur les 4 couches.</p> <p>Ce dossier est traité périodiquement en séance du CSSI.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Décisions technologiques prises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie en matière de technologies de l'information</u> [cf. constats 4,5 et 6]</p> <p>La Cour invite la direction générale du CTI, en collaboration avec le CSSI, à finaliser rapidement la refonte du processus de décisions technologiques en matière de solutions informatiques (architectures, etc.). A ce titre, le CAT pourrait être réorganisé et intégré au sein du cahier des charges d'une nouvelle direction.</p>	1	CTI	31/12/2009	Fait	Fait Toutes les décisions sont prises par le CTI et le CSSI.
4.1.4	<p><u>Gestion globale de portefeuille de projet au sein du CTI et multiplicité des acteurs</u> [cf. constats 7,8 et 19]</p> <p>En résumé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - simplifier la prestation de moyen actuelle notamment en réduisant le nombre d'instances intervenant dans la gouvernance globale des SI. - mettre en œuvre le concept de gestion globale de portefeuille de projets et des activités récurrentes afin d'avoir une vue globale de l'importance des impacts. - analyser l'opportunité d'allouer la gestion globale du portefeuille de projets au CSSI (avec le soutien du CTI). Cette réflexion pourrait également s'orienter vers la création d'une fonction de directeur général des SI qui aurait une responsabilité sur l'ensemble des intervenants de l'Etat en matière des technologies de l'information. 	2	CTI / DCTI	31/12/2011 (initial 31/12/2010)	En cours	Non réalisé au 30 juin 2011 Le délai de mise en œuvre a été décalé d'une année. Un groupe « gestion de portefeuille de projets » est en cours de lancement à fin juin 2011. Il comprend à la fois des membres du CSSI et du CTI. Il a pour mission d'établir et de suivre les projets. Il convient également de noter que le règlement sur l'organisation de la gestion des systèmes d'information (ROGSI) a été approuvé par le Conseil d'Etat et est entré en vigueur en avril 2011.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Contrat de services et catalogue de services ; méthodologie de gestion de projet</u> [cf. constats 9 et 14]</p> <p>La Cour recommande à la direction générale du CTI de se saisir rapidement de ces projets afin d'en assurer le succès dans un avenir proche notamment en réexaminant les priorités, les ressources, les compétences, etc.</p> <p>Ces mesures doivent être prises en bonne cohérence avec les recommandations émises par la Cour dans le cadre de son rapport relatif à l'AMOA.</p>	2	CTI	31/12/2010	Fait	<p>Fait</p> <p>Le catalogue a été établi et sera mis à jour au fur et à mesure de son évolution. La méthodologie Hermès a été mise en œuvre concernant la gestion de projet.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Planification des ressources</u> [cf. constats 10, 11, 12 et 13]</p> <p>La Cour recommande à la direction générale du CTI d'améliorer l'appropriation des outils de planification afin d'en augmenter substantiellement la qualité. La Cour l'invite également à repenser son processus de planification afin de détecter rapidement les insuffisances de qualité et de les rectifier (ceci comprend l'investigation des disponibilités importantes).</p> <p>De plus, la Cour recommande à la direction générale du CTI de mettre en œuvre un plan d'action en collaboration avec les ressources humaines du département visant à régler l'ensemble des problèmes de collaborateurs sur et sous chargés.</p> <p>Finalement, la Cour l'invite à se doter des moyens lui permettant de faire des comparaisons entre l'historique planifié et le réalisé.</p>	2	CTI/RH/OPE	31/12/2011 (initial 31/12/2010)	Fait	<p>Fait</p> <p>Le processus de planification des ressources et la gestion de l'outil la gestion de l'outil de plan de charge et de saisie de comptes-rendus d'activité ont été redéfinis afin d'assurer une information de référence fiable. Les règles de gestion et de saisie ont été adaptées et formalisées. La gestion a été reprise par les 4 directions opérationnelles. En parallèle, une étude a été lancée sur les besoins globaux de gestion de projets. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Activités de veille</u> [cf. constats 15 et 16]</p> <p>Une redéfinition de la mission de l'OT permettrait de réallouer tout ou partie des trois ressources de l'OT sur d'autres activités prioritaires du CTI.</p> <p>En outre, la Cour invite la direction générale du CTI à revoir le rattachement administratif et hiérarchique de l'OT, ainsi que d'analyser l'opportunité de créer des partenariats permettant de bénéficier de la veille technologique effectuée par des instituts spécialisés (école polytechnique, université, etc.).</p>	1	CTI	31.12.2010 (initial : 30/06/2010)	Fait	<p>Fait</p> <p>Au vu des sollicitations de l'OT par les départements « dans un contexte vision de l'administration de demain, approche des SI sociétaux, et participation à de nombreux groupes de travail à l'intérieur de l'administration », les missions en ressortant ont été définies au niveau du Secrétariat général du DCTI et de la Direction générale du CTI. Ces dernières indiquent que la notion de valeur ajoutée pour l'administration genevoise en général, et pour ses systèmes d'information et ses métiers en particulier, est tout particulièrement prise en compte. Le rattachement de l'OT à la nouvelle direction générale des systèmes d'informations sera finalisé dans le cadre de la mise en place de la structure définie au sein du règlement sur l'organisation de la gestion des systèmes d'information (ROGSI) entré en vigueur en avril 2011. Enfin, une réflexion sera menée afin de changer le nom de l'OT, sachant que le terme « technologique » ne correspond plus à ses principales missions actuelles.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><u>Administration en ligne (AeL)</u> [cf. constats 17 et 18]</p> <p>La Cour recommande au comité de pilotage du programme AeL d'examiner attentivement l'opportunité d'offrir un service 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour les prestations du programme.</p>	2	CTI	Intégré dans le programme	Fait	Fait Un suivi particulier sera effectué en 2012, dans le cadre du suivi du rapport 39 relatif à l'AeL.
4.2.4	<p><u>Adéquation des compétences</u> [cf. constat 1,2 et 3]</p> <p>La Cour recommande d'effectuer une évaluation des compétences au niveau des collaborateurs de la production (nouvellement : direction des infrastructures et direction des services). Il conviendra d'effectuer une analyse des ressources nécessaires pour effectuer ce travail en collaboration avec les ressources humaines du DCTI.</p> <p>La Cour recommande à la direction générale du CTI de mettre en place, en collaboration avec les ressources humaines du département et l'office du personnel de l'Etat (OPE), une gestion des compétences intégrée à une gestion adéquate du changement afin d'anticiper les besoins et de faire évoluer les collaborateurs internes de manière pertinente.</p> <p>Par ailleurs, la Cour recommande de capitaliser sur l'évaluation effectuée en 2006, d'établir la situation actuelle puis de mettre en place un plan d'action permettant aux collaborateurs concernés d'évoluer (mobilité, formation, etc.).</p>	2	CTI/RH/OPE	31/12/2010	Fait	<p>Fait</p> <p>En 2010, le CTI indiquait qu'une action avait été lancée visant à effectuer une évaluation des compétences des collaborateurs sur la base d'un référentiel CTI. En 2011, le CTI a informé la Cour qu'au vu du bilan insatisfaisant de la démarche initiale, basée sur un référentiel CTI, celle-ci a été abandonnée et remplacée par une nouvelle approche associée à la planification des ressources. Des actions ponctuelles ont été prises avec les RH afin de permettre la mobilité de certains collaborateurs, notamment pour trouver une meilleure adéquation poste/profil, et la gestion des absences de longue durée.</p> <p>Les efforts de formations sont également maintenus et budgétés. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière afin de résoudre l'ensemble des cas problématiques.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><u>Contrats L.S.E. soumis à l'AIMP</u> [cf. constats 1 et 2]</p> <p>La Cour recommande à la direction générale du CTI d'étudier les pistes leur permettant de se mettre en conformité légale puis mettre en œuvre les mesures appropriées, p.ex. la négociation de contrat-cadre.</p>	1	CTI	31/12/2009	Fait	Fait Les contrats cadres ont été remplacés par des conditions générales L.S.E. Depuis 2010, le recours à la location de services fait l'objet de procédures AIMP. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière.
4.3.4	<p><u>Historique et coût des ressources L.S.E. ; Proportion de ressources L.S.E. par rapport aux ressources internes</u> [cf. constats 5, 6, 7 et 8]</p> <p>La Cour invite le CTI à revoir les coûts et avantages du recours à des ressources L.S.E. pour l'ensemble des activités du CTI. Selon les décisions des parlementaires cela peut amener à prendre des mesures telles que la réduction des prestations et/ou des effectifs. Ces analyses doivent s'inscrire dans le cadre d'une gestion globale et dynamique des projets et tâches du CTI et doit également inclure des réflexions de fond sur la manière de réduire sa dépendance aux ressources L.S.E. et d'effectuer certaines activités. Finalement, la Cour invite le CTI à renégocier l'ensemble des contrats L.S.E. afin de dégager des économies substantielles pour l'Etat. En outre, la Cour recommande que le CTI s'assure que les compétences clés soient maîtrisées en interne. Ceci peut nécessiter des formations, transferts de compétence, etc.</p>	2	CTI	31/12/2010	Fait	Fait. Concernant le coût des ressources L.S.E, le CTI a informé la Cour que les tarifs moyens des sociétés L.S.E ont diminué d'environ 10%, générant une économie d'environ 5.5 millions entre les exercices 2009 et 2010. Par ailleurs, entre le 1er janvier 2010 et le 30 juin 2011, 29 personnes sous contrats L.S.E ont été engagées sous statut d'agent spécialisé, générant une économie récurrente annuelle d'environ 2 millions. Concernant les tarifs et la justification des demandes par des analyses de besoin documentées, des « exceptions » sont encore notées. Concernant ces quelques cas, la Cour note que des mesures correctives ont rapidement été prises par la direction générale. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<u>Processus d'acquisition de services et contrôle des dossiers</u> [cf. constats 8, 10 et 11] La Cour recommande au service juridique de s'assurer de l'application effective des contrôles effectués. Les éventuels problèmes de non-transmission des documents par les cadres du CTI doivent être remontés à la direction générale du CTI afin de s'assurer que les contrôles sont effectués de manière adéquate. [cf. constats 12] La Cour recommande de supprimer la signature des contrats L.S.E. par la CCA. Par ailleurs, cette suppression peut être compensée, si nécessaire, par des contrôles par sondage.	1	CTI	31/12/2009	Fait	Fait.
		1	CTI	31/07/2009	Fait	Fait.
4.3.4	<u>Analyse des besoins</u> [cf. constat 9] La Cour recommande à la direction générale du CTI de prendre les mesures correctives nécessaires afin que les demandes en ressources externes soient systématiquement justifiées par des analyses démontrant la nécessité de recourir à des ressources externes et que ces dernières soient documentées.	1	CTI	31/12/2009	Fait	Fait. A analyser au cas par cas.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><u>Environnement de contrôle</u></p> <p>[cf. constat 1, 2, 3 et 4] Les éléments détaillés de ces constats ont été transmis au Conseiller d'Etat en charge du département ainsi qu'à son Secrétaire général afin qu'ils puissent prendre toutes les mesures qui s'imposent. De plus, la Cour fera un suivi particulier de ces cas au cours des prochains mois.</p> <p>La Cour invite le département à mettre en œuvre un plan d'action, avec le responsable du contrôle interne du département, visant à améliorer le niveau de maturité de l'environnement de contrôle afin de minimiser la probabilité de nouvelles occurrences.</p>	2	DCTI	30/09/2009	Fait	Fait Une enquête administrative a été réalisée et a abouti à une sanction envers le collaborateur concerné. Les autres cadres concernés par les dysfonctionnements relevés ont fait l'objet d'avertissements oraux.
		2	DCTI	30/06/2010	Fait	Fait En 2010, la Cour indiquait que la recommandation était mise en œuvre dans la mesure où les bonnes pratiques en la matière ont été précisées par le Secrétariat général du département. A noter qu'en 2011, le CTI a précisé que son centre d'expertise de gestion (CEG) participe à l'amélioration continue du niveau de maturité du CTI et ceci dans le cadre des objectifs de législature du Conseil d'Etat en la matière.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><u>Environnement de contrôle</u></p> <p>[cf. constat 5 et 6] La Cour invite le département à s'assurer de la mise en place d'une procédure claire permettant de faire respecter l'égalité de traitement entre fonctionnaires et offrant des services ayant une valeur ajoutée démontrée par rapport aux coûts engendrés.</p> <p>La Cour recommande également d'analyser l'opportunité de réimputer les coûts de ces services aux départements bénéficiaires (directions, services, etc.) afin d'en augmenter la transparence.</p>	1	DCTI	30/06/2010	Fait	<p>Fait</p> <p>Des directives ont été mises en place. Le CTI n'offre plus de service « VIP ». Les exceptions sont considérées en fonction de l'urgence et traitées au cas par cas.</p> <p>Sans objet pour l'instant.</p>
		1	CTI	31/12/2010	-	

N° 22 (FEGPA-APRET) : audit de légalité, relatif aux subventionnements indirects et audit financier des comptes 2008

rapport publié le 30 octobre 2009

La Cour a émis 6 recommandations, dont 4 devaient être mises en place par les associations FEGPA et APRET et 2 par l'Etat de Genève. Elles ont toutes été acceptées spontanément par les entités auditées. Actuellement 4 recommandations ont été mises en place, 1 est en cours de réalisation et 1 est restée sans effet.

Relativement aux **3 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans la formalisation du SCI et de l'organisation comptable des associations, ainsi que dans le contrôle du département de tutelle.

Parmi les **2 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de contrôle financier et de délai de réaction de la part du département. En effet, l'analyse des entités subventionnées est réalisée à la fin du premier semestre suivant la clôture des comptes mais les suivis avec les entités ne se réalisent qu'au mois de septembre soit neuf mois après la clôture des comptes.

Concernant FEGPA, sa situation financière est préoccupante car les états financiers au 31 décembre 2010 montrent des fonds propres négatifs de 31'340 F. L'analyse des comptes par le département a souligné que le traitement du résultat n'est pas correctement comptabilisé tout comme l'avait relevé la Cour l'année précédente et que les fonds propres sont en réalité négatifs de 53'883 F. Un courrier ad hoc sera adressé à l'association et au département sur cette situation.

Quant à la **recommandation restée sans effet**, elle concerne le changement d'organe de révision. Lors de son précédent suivi, la Cour avait attiré l'attention de FEGPA sur le traitement du résultat qui n'était pas conforme à la directive « Traitement des bénéficiaires et des pertes des entités subventionnées » alors que l'organe de révision n'a pas relevé ce point. La revue du rapport de l'organe de révision sur les comptes 2010 de FEGPA montre que ce dernier est erroné et lacunaire sur les points suivants :

- Un contrôle restreint fournit uniquement une assurance limitée, ce qui se traduit par une constatation selon laquelle le réviseur n'a pas rencontré d'éléments lui permettant de conclure que les comptes annuels ne sont pas conformes à la loi et aux statuts. Le rapport du réviseur donne une assurance positive concluant que la comptabilité et les comptes annuels sont conformes à la loi suisse, aux statuts, à la loi sur la gestion administrative et financière et la loi sur les indemnités et les aides financières. Ce degré d'assurance n'a pas pu être obtenu avec les travaux d'audit demandés pour le contrôle restreint,
- De même, l'organe de révision qui effectue un contrôle restreint ne recommande pas d'approuver les comptes contrairement à ce qui a été fait pour les comptes 2010,
- Finalement, si un contrôle restreint fait apparaître un surendettement, une mention doit être faite dans le rapport. Le rapport à l'assemblée générale n'en fait pas mention.

Ces manquements de l'organe de révision peuvent être considérés comme importants. Or, l'assemblée générale du 16 avril 2011 a reconduit le mandat d'organe de contrôle des comptes à la même société.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 22 : FEGPA-APRET					
4.2.2	Recommandation 1 Considérant la frontière tenue entre sous-subsidation et aides pour des manifestations ponctuelles, les contrats de prestations devraient préciser le type de contre-prestation qui caractérise une dépense de simple partenariat ponctuel et celle relative à un sous-subsidation.	2	Groupe interdépartemental LIAF (sur proposition du DES)	Fin 2010	En cours	Fait Le groupe LIAF a décidé de ne pas introduire dans les contrats de prestation standards de formulation supplémentaire à celle figurant aujourd'hui. Les définitions relatives à un soutien financier et à un partenariat ponctuel ont été établies. Elles seront intégrées au prochain contrat de prestation 2012-2015.
4.2.2	Recommandation 2 Considérant que les dépenses de sous-subsidation et d'aides ponctuelles sont comptabilisées parfois sur de mêmes comptes, rendant le pilotage et le contrôle du respect de la règle des 10% difficile, il conviendrait de regrouper les charges de sous-subsidation sur un seul compte ou groupe de comptes.	2	Responsables respectifs des comptes de la FEGPA et de l'APRET	Janvier 2010	FEGPA : 15 juin 2010 APRET : 2009	Fait. Les comptabilités de FEGPA et d'APRET sont en mesure d'isoler les charges de sous-subsidation par l'utilisation de comptes spécifiques.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<p>Recommandation 3</p> <p>Dès l'établissement des états financiers 2009, les directions de la FEGPA et de l'APRET s'assurent que les états financiers préparés sont complets et conformes aux normes de présentation RPC. La structure des états financiers et notamment du compte d'exploitation doit être déterminée en collaboration avec le DES dès l'établissement du budget.</p> <p>La présentation du compte d'exploitation selon la méthode des coûts liés au chiffre d'affaires est celle qui permet le mieux de comprendre les prestations et leurs coûts. Le détail des coûts par nature inclus dans l'ensemble des prestations doit figurer dans l'annexe. A noter que dès 2009, les prestations sont décrites dans le contrat de prestations 2009 – 2012 des deux entités.</p>	4	<p>Responsables respectifs des comptes de la FEGPA et de l'APRET Secrétaire générale FEGPA Médecin responsable CIPRET</p> <p>Présidents respectifs FEGPA et APRET</p>	<p>Février/ Mars 2010</p> <p>Février/ Mars 2010</p>	<p>FEGPA : Avril 2010 APRET : 09.02.10</p> <p>FEGPA : Avril 2010 APRET : 19.03.10</p>	<p>Sans effet. Lors du précédent suivi de la Cour, cette dernière avait mentionné des irrégularités dans la présentation des comptes 2009 aux deux entités. Les comptes 2010 présentent les mêmes lacunes.</p> <p>Sans effet. Les deux entités ont affirmé utiliser la méthode des coûts globaux. Le compte d'exploitation de FEGPA est présenté selon la méthode des coûts liés au chiffre d'affaires et il manque la répartition des coûts par nature en annexe. La présentation du compte d'exploitation d'APRET est un mélange des deux options permises par RPC.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 22 : FEGPA-APRET					
5.3.4	<p>Recommandation 4</p> <p>Il revient aux directions de la FEGPA et de l'APRET de mettre en place et de maintenir un système de contrôle interne adapté à leur structure et évolutif. Ce dernier doit être validé par les comités respectifs.</p> <p>Un manuel comptable devrait par ailleurs être établi et une systématique dans la documentation et la comptabilisation imposée. Le plan comptable et les directives de comptabilisation constituent les principaux éléments de référence à respecter.</p> <p>De plus, les mandats confiés à des intervenants extérieurs devraient être formalisés.</p>	3	Secrétaire générale/bureau FEGPA Médecin resp. CIPRET Resp. comptes APRET/comité	Février 2010	FEGPA et APRET : Février 2010	Fait. Une documentation de l'environnement de contrôle, de l'évaluation du risque, des activités de contrôles, de l'organisation comptable ont été établis par les deux entités.
		3	Resp. respectifs comptes FEGPA et APRET	Janvier 2010	FEGPA et APRET : Janvier 2010	
		2	Secrétaire générale FEGPA Médecin responsable. CIPRET	Janvier 2010	FEGPA : Janvier 2010 APRET : 15.02.10	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	Recommandation 5 Au vu des nombreux manquements des organes de révision de la FEGPA et de l'APRET, les organes de révision devraient être changés.	4	Cf. observations	AG FEGPA 2010 AG extraordinaire APRET automne 2009	FEGPA : Organe de révision maintenu sous conditions APRET : 21.12.09	Fait. APRET a changé de réviseur depuis 2009 et FEGPA a décidé de rester avec le même réviseur. Cependant, les états financiers ne sont toujours pas conformes à RPC 21 et à la directive transversale EGE-02-07. Les opinions d'audit n'en font pas mention. Entre autre problème, l'opinion d'audit mentionnée dans le rapport relatif aux comptes FEGPA est celui qui est fait pour les contrôles ordinaires alors que le contrôle effectué est un contrôle restreint.
5.3.4	Recommandation 6 Les contrôles du département de tutelle (DES) sur les états financiers de la FEGPA et de l'APRET devraient être effectués avant la fin du mois de mai de chaque année. Des formations sur le référentiel RPC devraient être données par le département des finances aux personnes en charge du suivi financier départemental des entités subventionnées.	2	DARES	Formation DF : en cours	Contrôle : mai-juin 2010	En cours. Un formulaire de suivi des entités subventionnées est réalisé entre mai et juin. Les contrôles effectués par le DARES montrent que le traitement du résultat n'est pas conforme à la directive EGE 02-07 tout comme l'avant déjà précisé la Cour l'an dernier aux entités. La liste des contrôles effectués par le département n'est pas encore définie

N° 23 (SIG) : audit de légalité et de gestion, relatif à la fixation du tarif de l'électricité et la comptabilisation du « Plan Pi » rapport publié le 30 octobre 2009

La Cour a émis 8 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 6 recommandations ont été mises en place et 2 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **6 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants : mise en place de divers mécanismes de remboursement permettant aux consommateurs de profiter de résultats de SIG supérieurs à ceux budgétés, application de la décision de l'Elcom relative aux amortissements et intérêts, démarches prises par SIG relativement aux secteurs déficitaires, mise en place de bilans économiques par secteur et mise en place d'une gestion dynamique du portefeuille.

Au sujet des **2 recommandations en cours**, il est à noter qu'elles concernent uniquement de la formalisation de documents.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.2.4	Approvisionnement en énergie En cas de dépassement des résultats réels d'une année par rapport à ceux budgétés, la Cour invite les SIG à rembourser le surplus aux usagers soit directement, soit via les tarifs futurs par la création d'un fonds.	4	Direction Finances		28.05.09 et 25.06.10	Fait, SIG a mis en place divers mécanismes de remboursement dès la tarification 2011.
4.2.2.4	Approvisionnement en énergie Procéder à une analyse coût/bénéfice d'une modification de la politique d'approvisionnement basée sur une partie variable. Une répartition adéquate entre la partie de l'approvisionnement couverte (fixe) et non couverte (variable) doit permettre de bénéficier d'une baisse des prix du marché tout en limitant le risque d'une hausse potentielle. Les variations relatives aux positions non couvertes devraient être répercutées sur le tarif facturé au client lors des années suivantes.	3	Responsable Approvisionnement gaz/électricité (Direction Clients)	30.06.10	17.09.09 (séance CAR)	Fait, SIG a mis en place une "Gestion dynamique" du portefeuille pour permettre de prendre des positions sur le marché en fonction de l'évolution des prix. Les résultats réalisés par cette gestion seront automatiquement répercutés sur les clients par le mécanisme de remboursement mis en place.
4.3.2.5	Amortissements et intérêts Afin de faciliter la vérification de la valeur du réseau, poursuivre le travail de formalisation déjà engagé.	2	Distribution électricité (pôle Energies)	(Initial 31.08.10) 31.08.11	en cours	En cours. La documentation doit encore être achevée (une mise à jour est en cours pour les tarifs 2012). Dans cette attente, les directives de l'ELCOM font foi et sont appliquées.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.2.5	Amortissements et intérêts L'application de la décision de l'EiCom relativement aux tarifs 2009 et 2010 diminuera les coûts de capitaux imputables 0.24 ct/kWh pour 2009 et de 0.17 ct/kWh pour 2010. Ces diminutions seront intégrées dans les tarifications 2011 et 2012 respectivement.	2	Direction Finances	31.08.10, resp. 31.08.11	25.06.10	Fait dès la tarification 2011.
4.3.4.4	Charges d'exploitation La qualité de documentation devrait être améliorée. Le principe de causalité et les clés de répartitions devraient notamment être documentés et les calculs formalisés. En outre, il conviendrait de faire valider les principes de la comptabilité analytique et leurs applications par l'audit interne.	2	Direction Finances Audit interne (Présidence)	(Initial 31.12.10) 31.12.11 30.09.10	en cours 21.09.10	En cours. Un manuel de référence est en cours de finalisation. Les clés de répartition sont en cours de révision dans le cadre de l'élaboration du budget 2012. Fait. Une mission d'audit interne a été réalisée le 21.09.10.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Enjeux et perspectives relatifs au tarif de l'électricité</p> <p>Afin d'assurer le financement complémentaire des secteurs « gaz et chaleur thermique », « services » et « valorisation des déchets », plusieurs moyens sont envisageables selon l'origine opérationnelle du problème :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Etablir une tarification adaptée (augmentation des revenus) ; – Réorganiser les secteurs (diminution des charges d'exploitation) ; – Mettre en place des prêts inter-secteurs rémunérés au sein des SIG, ou, en dernier lieu, recourir à l'emprunt bancaire. <p>Sur le plan économique et concurrentiel, les secteurs non bénéficiaires et n'entrant pas dans la mission publique des SIG devraient être abandonnés. En effet, pour les SIG l'obligation légale s'arrête à la fourniture dans le canton de Genève de l'eau, du gaz, de l'électricité, de l'énergie thermique, au traitement des déchets et à l'évacuation et le traitement des eaux polluées.</p>	4	<p>Présidence et Direction générale</p> <p>Présidence et Direction générale</p> <p>Direction Finances</p> <p>Direction Finances</p>	<p>Permanent</p> <p>Permanent</p> <p>31.01.2010</p> <p>Permanent</p>	<p>n/a</p> <p>01.01.10</p> <p>01.01.10</p>	<p>Fait, les SIG ont entrepris diverses démarches :</p> <ul style="list-style-type: none"> - discussion avec les parties prenantes sur l'augmentation des tarifs (eaux usées, déchets et de l'eau potable) ; - plan de réorganisation de l'usine des Cheneviers ; - objectif d'une diminution annuelle de 5 millions de francs des charges d'exploitation ; - mise en place de bilans économiques par secteur et mise en place des prêts inter-secteurs rémunérés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Enjeux et perspectives relatifs au tarif de l'électricité Pour l'activité monopolistique d'utilisation du réseau, la Cour invite les SIG, en cas de dépassement des résultats réels par rapport à ceux budgétés, à rembourser le surplus aux usagers soit directement, soit via les tarifs futurs par la création d'un fonds de péréquation.	4	Direction Finances	28.05.09	31.08.09 et 25.06.10 (tarif 2011)	Fait, un fonds de péréquation a été créé dans les comptes 2009 et est visible dans les états financiers de SIG dès 2009.
5.2.3	Comptabilisation des contributions spéciales La Cour recommande, à l'avenir, que chaque transaction dont le caractère significatif est avéré fasse l'objet d'une note détaillée dans l'annexe aux comptes et selon les cas d'une mention séparée dans les états financiers.	2	Direction Finances	Permanent	Au cas par cas	Fait.

N° 24 (CAIB) : audit de légalité et de gestion, relatif à la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale

rapport publié le 21 décembre 2009

La Cour a émis 16 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par l'audité.

Actuellement 11 recommandations ont été mises en place, 3 sont en cours de réalisation et 2 sont restées sans effet.

Relativement aux **11 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- marchés publics : insertion dans la Convention entre les HUG, le CHUV et la CAIB des mêmes clauses relatives au droit applicable et au for judiciaire que celles contenues dans les conventions avec les partenaires neuchâtelois et valaisans,
- un courrier a été envoyé aux directeurs cantonaux de la santé sur le problème de la non-application des dispositions légales de l'AIMP en matière de biens médicaux et médicaments et des risques qui lui sont liés, afin de leur proposer des modifications pour faire évoluer la législation,
- mise en place d'un contrôle de qualité sur les appels d'offres et le traitement des recours,
- définition d'objectifs clairs et mesurables aux commissions et au directeur de la CAIB,
- évaluation de la connaissance de l'environnement de contrôle par les collaborateurs de la CAIB,
- définition, pour chaque établissement hospitalier, de la vision en matière de standardisation et sa communication aux commissions et à la CAIB,
- mise en place de tableaux de bord standardisés qui permettent au comité de coordination, aux commissions et aux directions des établissements hospitaliers de suivre leur activité,

- mise en place d'un système d'information qui permette d'établir des statistiques comparables pour les deux établissements, notamment en uniformisant les bases de données (produits, fournisseurs).

Parmi les **3 recommandations en cours**, il est notamment relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de :

- mise en place d'un référencement commun pour certains fournisseurs,
- établissement d'une méthode de calcul fiable (complète et exacte) des économies, qui soit uniforme pour tous les produits.

Ces deux recommandations font l'objet de démarches visant à leur mise en place d'ici au 30 juin 2012.

Quant aux **2 recommandations restées sans effet**, elles concernent les points suivants :

- la mention d'un organisme commun dans la Convention entre les HUG et le CHUV, car elle nécessiterait notamment la modification d'autres articles de ladite Convention,
- le comité de coordination ne souhaite pas revoir l'organisation actuelle des commissions ; par contre, il a accepté le principe de la création d'une commission commune des biens d'intendance.

Entre la date d'émission du rapport et le 30 juin 2010, ces deux points ont été discutés soit par l'une des deux, ou par les deux plus hautes instances des HUG et du CHUV, qui ont décidé de ne pas donner suite.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Le comité de coordination est invité à préciser dans la convention l'existence d'un organisme commun (ou pouvoir adjudicateur conformément à l'AIMP révisée).	1	Comité de coordination	30 juin 2010	Pas fait.	Sans effet. Après analyse complémentaire, les HUG renoncent à mettre en œuvre cette recommandation. Bien que peu probable, le risque de recours multiples lors d'appels d'offres communs demeure ainsi ouvert.
4.1.4	Le comité de coordination est invité à insérer dans la Convention les mêmes clauses relatives au droit applicable et au for judiciaire que celles contenues dans les conventions avec l'Hôpital neuchâtelois et avec le Réseau Santé, respectivement pour les appels d'offres communs HUG-CHUV ou concernant exclusivement l'un des deux établissements.	1	Comité de coordination	30 juin 2010	En cours, délai prévu : 15 septembre 2010	Fait. Les clauses ont été insérées dans la convention dont un exemplaire dûment signé a été remis à la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Le comité de coordination est invité à alerter les autorités politiques cantonales concernées sur le problème et les risques qui lui sont liés et leur proposer des modifications afin de faire évoluer la législation (ainsi que la Convention le cas échéant), à tout le moins son interprétation, dans le cadre de la marge de manœuvre laissée par l'accord relatif aux marchés publics (OMC).	2	Comité de coordination	Fin 2010	23 juin 2011	Fait. Un courrier du comité de coordination de la CAIB a été envoyé aux directeurs cantonaux de la santé des cantons de Vaud et Genève, afin de les interpeller sur ce sujet.
	Dans cette attente, la CAIB est invitée à inclure, dans le cas des biens médicaux, un maximum de fournisseurs actifs sur le marché afin de respecter en tout temps l'esprit de la loi et de limiter le risque de recours. En outre, il convient de documenter précisément et complètement les attributions (grille d'évaluation, etc.) faites à la suite de la procédure sur invitation.	2	Direction CAIB	Juin 2010	15 juin 2010	
4.2.4	Le comité de coordination est invité à rédiger un règlement interne sur la passation des marchés publics.	2	Comité de coordination	Fin 2010	7 avril 2011	Fait. Une procédure a été rédigée et s'applique à tous les équipements biomédicaux du CHUV, des HUG et des établissements affiliés.
4.3.4	La CAIB est invitée à mettre en place un contrôle de qualité sur les appels d'offres et le traitement des recours.	2	Direction CAIB	30 juin 2010	30 juin 2010	Fait. Le service d'audit interne des HUG a intégré dans sa planification 2011 la revue d'appels d'offres.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	Le comité de coordination et la direction de la CAIB sont invités à définir une structure uniforme des commissions appelées à assister la CAIB dans ses activités.	2	Comité coordination	/	Non applicable	Sans effet. Le comité de coordination confirme que les commissions actuelles conviennent et sont maintenues. Une commission des biens d'intendance sera créée sur le modèle de la commission des achats médicaux.
5.2.4	La CAIB est invitée à établir un tableau de bord qui permette aux trois instances de suivre leur activité comme celles des deux autres partenaires.	2	/	/	Février 2011	Fait. Grâce au logiciel « Qlikview » installé aux HUG au printemps 2011, des analyses et des tableaux de bord comprenant plusieurs indicateurs sont préparés par le directeur de la CAIB et remis aux commissions et à la direction des HUG.
5.2.4	Le comité de coordination est invité à définir des objectifs clairs et mesurables aux commissions et au directeur de la CAIB.	2	Comité coordination	/	5 mai 2010	Fait. Cette recommandation a été traitée en comité de coordination, sans changement par rapport à la procédure en place.
5.3.3	Considérant que les autres composantes du système de contrôle interne relatif aux achats (analyse de risques, activités de contrôle, information et communication) viennent d'être mises en place par la CAIB, les Cours recommandent d'évaluer la connaissance de l'environnement de contrôle par les collaborateurs de la CAIB à l'occasion du premier exercice de suivi (testing) du SCI.	2	Services d'audit internes	31 mars 2010	30 avril 2010	Fait. A ce jour, le service du contrôle interne des HUG a procédé à un audit sur les achats, et plus particulièrement sur les domaines à risques.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4.4	Les Cours proposent, dans un premier temps, de créer des familles de fournisseurs à l'instar de ce qui a été réalisé pour les articles, ceci dans le but de pouvoir établir des statistiques sur les fournisseurs.	2	/	/	Février 2011	Fait. Grâce au logiciel « Qlikview » installé aux HUG, des analyses, notamment par familles de fournisseurs, sont établies et permettent d'obtenir des données statistiques.
5.5.4	Les activités des acheteurs de la CAIB devraient être limitées aux activités d'achats proprement dites. Il conviendrait de supprimer la validation des commandes par les acheteurs pour certains produits. Cette opération devrait être uniquement à la charge des responsables de service ou du supérieur hiérarchique des hôpitaux respectifs qu'il s'agirait de sensibiliser à l'importance du bon accomplissement de cette activité de contrôle.	1	CAIB	Fin 2010	En cours	En cours. Dans le cadre de la dématérialisation progressive des commandes et des factures, il n'y aura plus besoin du visa des acheteurs. Par ailleurs, la direction des HUG a décidé de supprimer le visa du directeur de la CAIB pour des montants entre 20'000 et 50'000 F afin de gagner du temps sur l'envoi des commandes. Selon l'audité, la recommandation sera opérationnelle à fin 2011.
5.6.4	Afin de rendre l'information comparable d'un site à l'autre, la direction de la CAIB est invitée à développer des rapports standardisés entre Genève et Lausanne.	2	Direction CAIB	Fin 2010	Février 2011	Fait. Grâce au logiciel « Qlikview » installé aux HUG, les données disponibles en vue d'analyses sont comparables entre les HUG et le CHUV.
5.6.4	La direction de la CAIB est invitée à développer les rapports d'analyse d'écart (prix, quantités) pour certaines familles de produits (règle 80/20).	2	Direction CAIB	2011	Février 2011	Fait. Grâce au logiciel « Qlikview » installé aux HUG, des rapports d'analyse des écarts peuvent être établis en tout temps par les collaborateurs concernés de la CAIB.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.6.4	La direction de la CAIB est invitée à mettre en place un référencement commun pour certains fournisseurs.	2	CAIB	2011	En cours	En cours. Ce travail est en cours avec la revue systématique des bases de données fournisseurs des HUG et du CHUV.
5.6.4	Les directions des établissements sont invitées à définir clairement la vision en matière de standardisation et à la communiquer aux commissions et à la CAIB.	2	Directions des établissements	Fin 2010	30 juin 2010	Fait. Une analyse est en cours impliquant chaque établissement.
5.7.4	La direction de la CAIB est invitée à formaliser une méthode de calcul uniforme des économies qui intègre l'enregistrement complet des économies et à s'assurer de la qualité des restitutions du système d'information.	1	Direction CAIB	2011	En cours	En cours. Basée sur le modèle défini pour un des hôpitaux partenaires de la CAIB, cette recommandation sera traitée dans le cours du 2 ^{ème} semestre 2011 et appliquée pour les économies 2010.

N° 25 (Communes) : audit de gestion, relatif au système de contrôle interne dans les communes de Carouge, Lancy, Meyrin, Onex, Thônex et Vernier rapport publié le 4 mars 2010

La Cour a émis 21 recommandations. Elles ont toutes été acceptées spontanément par les communes auditées.

Actuellement 14 recommandations ont été mises en place et 7 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **14 recommandations mises en place**, il convient de relever les deux améliorations suivantes :

- Relativement à la commune de Lancy : la mise en place d'un tableau de bord documentant et justifiant les décisions d'emprunt ;
- Relativement à la commune de Meyrin : la mise en place d'une gestion active en matière de contentieux ainsi que la réalisation d'une analyse sur l'opportunité de déléguer des actes de défaut de biens.

Parmi les **7 recommandations en cours**, il est à relever l'important travail réalisé par les communes dans le cadre du projet de mise en place d'un SCI standardisé. A ce propos, il convient de noter qu'en 2010, la Cour indiquait que dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.

En mai 2011, le comité de pilotage a validé les documents du « guide de contrôle interne », comprenant 8 processus, élaboré pour l'ensemble des communes genevoises. Ce guide, sous sa forme papier, devrait être remis à l'ensemble des communes lors d'une réunion courant octobre. Un site intranet sera également mis en ligne dans le courant de l'automne 2011 afin d'en faciliter l'appropriation par les communes

La Cour effectuera un suivi plus détaillé de la mise en œuvre du guide lors du suivi 2012 des recommandations.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2	<u>Cartes de crédit :</u> Mise en place de règles claires concernant l'engagement des dépenses par carte de crédit. En outre, il conviendra d'exiger systématiquement les documents justificatifs ainsi que la double signature pour la validation des relevés.	1	CA – SG – Chef du service financier	Réalisé.	Réalisé	Fait. Le service financier a mis à jour sa procédure relative à l'« approbation des frais payés par carte de crédit » le 16 août 2010. Cette dernière comporte l'ensemble des éléments requis pour le contrôle de ce type de dépense.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	SIAG – SG – Chefs des services Informatique & Logistique et financier	13.08.2010	Réalisé	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><i>Mise en place d'un SCI :</i> Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	CA – SG – Association des Secrétaires généraux & ACG, Chef du service financier	31.05.2011 (Initial : Définition fin 2010 Mise en place dès que possible)	En cours	<p>En cours.</p> <p>En 2010, la Cour indiquait que dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p> <p>En mai 2011, le comité de pilotage formé de l'Association des Communes Genevoises (ACG) et de l'Association Genevoise des Secrétaires Communaux (AGSC) a validé les documents du « guide de contrôle interne », comprenant 8 processus, élaboré pour l'ensemble des communes genevoises. Ce guide, sous sa forme papier, devrait être remis à l'ensemble des communes lors d'une réunion courant octobre. Un site intranet sera également mis en ligne dans le courant de l'automne 2011 afin d'en faciliter l'appropriation par les communes</p> <p>La Cour effectuera un suivi plus détaillé de la mise en œuvre du guide en 2012.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2	<u>Décisions d'emprunt :</u> Mise en place d'un tableau de bord permettant de documenter et justifier les décisions d'emprunt.	2	Cheffe du Service financier et de l'informatique	Fin 2010	Fait	Fait. Le tableau de bord permettant de documenter et de justifier les décisions n'a pas encore été implémenté.
4.4	<u>Taxe professionnelle :</u> Afin de respecter la législation en la matière, assermenter les collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale.	1			Fait	Fait. L'assermentation des collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale, a été effectuée par le Conseil administratif le 24 novembre 2009.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	Secrétaire générale	(Initial : De suite) 05.2010	Fait	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><u>Mise en place d'un SCI :</u> Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	CA – SG – Association des Secrétaires généraux & ACG, Chef du service financier	31.05.2011 (Initial : Définition fin 2010 Mise en place dès que possible)	En cours	<p>En cours.</p> <p>En 2010, la Cour indiquait que dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p> <p>En mai 2011, le comité de pilotage formé de l'Association des Communes Genevoises (ACG) et de l'Association Genevoise des Secrétaires Communaux (AGSC) a validé les documents du « guide de contrôle interne », comprenant 8 processus, élaboré pour l'ensemble des communes genevoises. Ce guide, sous sa forme papier, devrait être remis à l'ensemble des communes lors d'une réunion courant octobre. Un site intranet sera également mis en ligne dans le courant de l'automne 2011 afin d'en faciliter l'appropriation par les communes</p> <p>La Cour effectuera un suivi plus détaillé de la mise en œuvre du guide en 2012.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 25 : Contrôle interne (Meyrin)					
4.2	<p><u>Gestion du contentieux</u> :</p> <p>Mise en place d'une gestion active en matière de contentieux, notamment par et après analyse du rapport coût-bénéfice :</p> <ol style="list-style-type: none"> le suivi des actes de défaut de biens à intervalle régulier et l'éventuelle relance de la procédure pour les poursuites correspondantes; l'éventuelle sous-traitance de la gestion des actes de défaut de biens à une société spécialisée dans le recouvrement de créance, ou la négociation de la vente des actes de défaut de biens à des organismes spécialisés. 	2	Responsable du service des finances	31.03.2010	Fait	Fait. La procédure des rappels « factures débiteurs » a été développée le 20 juillet 2010.
		1		31.12.2010	Fait	Fait Selon les informations fournies par la commune, le Conseil administratif a décidé le 28 juin 2011, sur la base d'une analyse coût-bénéfice de ne pas partir sur l'option de la sous-traitance de la gestion des actes de défaut de biens.
4.2	<p><u>Subventions</u> :</p> <p>Demander aux associations, pour les subventions d'une certaine importance, une meilleure qualité dans leurs états financiers en leur fournissant un canevas des informations attendues et dans certains cas importants de s'assurer de la révision systématique des comptes par une fiduciaire</p>	2	(Initial : Responsable du service des finances) Secrétaire général (groupe de projet contrat de partenariat)	31.12.2011 (Initial 30.06.2010) (Initial 31.12.2010) 09.2011	En cours	En cours Selon les informations fournies par la commune, le projet de valorisation des associations n'est pas encore finalisé. Un sous-groupe de travail a été constitué entre l'administration et le Cartel (association faîtière d'une majorité des associations de la Commune) afin d'élaborer un modèle de statut ainsi qu'un modèle de représentation comptable (budget et comptes). Un nouveau délai a été fixé au 31.12.2011.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	Secrétaire général - SIACG	Au plus vite – voir SIACG (correction)	Fait	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.
4.4	<u>Mise en place d'un SCI :</u> Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.	3	CA – SG – Association des Secrétaires généraux & ACG, Chef du service financier	31.05.2011 (Initial : Définition fin 2010 Mise en place dès que possible)	En cours	En cours. En 2010, la Cour indiquait que dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010. En mai 2011, le comité de pilotage formé de l'Association des Communes Genevoises (ACG) et de l'Association Genevoise des Secrétaires Communaux (AGSC) a validé les documents du « guide de contrôle interne », comprenant 8 processus, élaboré pour l'ensemble des communes genevoises. Ce guide, sous sa forme papier, devrait être remis à l'ensemble des communes lors d'une réunion courant octobre. Un site intranet sera également mis en ligne dans le courant de l'automne 2011 afin d'en faciliter l'appropriation par les communes. La Cour effectuera un suivi plus détaillé de la mise en œuvre du guide en 2012.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<u>Taxe professionnelle :</u> Afin de respecter la législation en la matière, assermenter les collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale.	2	Conseil administratif	28.02.2010	16.03.2010	Fait. L'assermentation du personnel du service financier (comptabilité, taxe professionnelle et informatique) a été effectuée par le Conseil administratif le 16 mars 2010.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	Secrétaire général	28.02.2010	05.2010	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><u>Mise en place d'un SCI :</u> Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	CA – SG – Association des Secrétaires généraux & ACG, Chef du service financier	31.05.2011 (Initial : Définition fin 2010 Mise en place dès que possible)	En cours	<p>En cours.</p> <p>En 2010, la Cour indiquait que dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p> <p>En mai 2011, le comité de pilotage formé de l'Association des Communes Genevoises (ACG) et de l'Association Genevoise des Secrétaires Communaux (AGSC) a validé les documents du « guide de contrôle interne », comprenant 8 processus, élaboré pour l'ensemble des communes genevoises. Ce guide, sous sa forme papier, devrait être remis à l'ensemble des communes lors d'une réunion courant octobre. Un site intranet sera également mis en ligne dans le courant de l'automne 2011 afin d'en faciliter l'appropriation par les communes</p> <p>La Cour effectuera un suivi plus détaillé de la mise en œuvre du guide en 2012.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2	<u>Taxe professionnelle :</u> Evaluer l'opportunité d'internaliser les tâches actuellement confiées au prestataire externe. Si la nécessité de mandater un tiers est confirmée, il conviendra alors d'établir un contrat de mandat formalisé. Par ailleurs, afin de justifier le bien-fondé du travail et des heures facturées par le prestataire externe et d'éviter toute ambiguïté, il s'agira de mettre en place un contrôle formalisé des heures effectuées.	1	Conseil administratif Secrétaire général Secrétaire général adjoint administratif	Fin 02.2010	Fait	Fait. Un cahier des charges avec le mandataire en matière d'application de la taxe professionnelle a été conclu le 21 mai 2010. Dans le cadre du contrat, il a été demandé d'obtenir un décompte trimestriel des heures réalisées par la mandataire.
4.4	<u>Taxe professionnelle :</u> Afin de respecter la législation en la matière, assermenter les collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale.	1	Conseil administratif Secrétaire général	Courant février	Fait	Fait. L'assermentation du personnel en relation avec la taxe professionnelle a été effectuée par le Conseil administratif le 28 mai 2010.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	SIACG Secrétaire général adjoint administratif	A déterminer avec le SIACG	Fait	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><i>Mise en place d'un SCI :</i> Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	CA – SG – Association des Secrétaires généraux & ACG, Chef du service financier	31.05.2011 (Initial : Définition fin 2010 Mise en place dès que possible)	En cours	<p>En cours.</p> <p>En 2010, la Cour indiquait que dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p> <p>En mai 2011, le comité de pilotage formé de l'Association des Communes Genevoises (ACG) et de l'Association Genevoise des Secrétaires Communaux (AGSC) a validé les documents du « guide de contrôle interne », comprenant 8 processus, élaboré pour l'ensemble des communes genevoises. Ce guide, sous sa forme papier, devrait être remis à l'ensemble des communes lors d'une réunion courant octobre. Un site intranet sera également mis en ligne dans le courant de l'automne 2011 afin d'en faciliter l'appropriation par les communes</p> <p>La Cour effectuera un suivi plus détaillé de la mise en œuvre du guide en 2012.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<u>Taxe professionnelle :</u> Afin de respecter la législation en la matière, assermenter les collaborateurs chargés de la taxe professionnelle communale.	1	Secrétaire général	31.01.2010	Fait	Fait. L'assermentation du personnel en relation avec la taxe professionnelle a été effectuée par le Conseil administratif le 19 janvier 2010.
4.4	<u>Droit d'accès OPALE :</u> Prendre contact avec le SIACG afin de supprimer l'option permettant aux utilisateurs bénéficiant d'un profil « super utilisateur » de se substituer à un autre utilisateur.	1	Secrétaire général	(Initial 31.01.2010) En cours selon message du SIACG, achèvement prévu fin août 2010	Fait	Fait. Cette fonction a été supprimée par le SIACG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4	<p><i>Mise en place d'un SCI :</i> Mettre en œuvre un projet formalisé et spécifique de mise en place d'un système de contrôle interne portant au minimum sur les domaines examinés lors de cet audit et basé sur le modèle COSO.</p>	3	CA – SG – Association des Secrétaires généraux & ACG, Chef du service financier	31.05.2011 (Initial : Définition fin 2010 Mise en place dès que possible)	En cours	<p>En cours.</p> <p>En 2010, la Cour indiquait que dans le cadre de l'association des communes genevoises, des secrétaires généraux des communes et un représentant du SIACG se sont réunis afin de créer un comité de pilotage de mise en place d'un SCI standardisé. Les deux premières réunions ont eu lieu les 16 avril et 7 mai 2010.</p> <p>En mai 2011, le comité de pilotage formé de l'Association des Communes Genevoises (ACG) et de l'Association Genevoise des Secrétaires Communaux (AGSC) a validé les documents du « guide de contrôle interne », comprenant 8 processus, élaboré pour l'ensemble des communes genevoises. Ce guide, sous sa forme papier, devrait être remis à l'ensemble des communes lors d'une réunion courant octobre. Un site intranet sera également mis en ligne dans le courant de l'automne 2011 afin d'en faciliter l'appropriation par les communes</p> <p>La Cour effectuera un suivi plus détaillé de la mise en œuvre du guide en 2012.</p>

N° 26 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au processus de recrutement rapport publié le 4 mars 2010

La Cour a émis 16 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 4 recommandations ont été mises en œuvre et 12 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **4 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Relativement au document « demande d'emploi », ce dernier a été revu et son utilisation n'est plus obligatoire pour les candidats ayant un CV à disposition ;
- Relativement au recrutement des cadres supérieurs, une sélection de cabinets a été effectuée par la direction des ressources humaines (DRH). Par ailleurs, cette dernière a décidé d'effectuer des « assessments » dans le cadre du recrutement des cadres supérieurs.

Parmi les **12 recommandations en cours**, il est notamment relevé que :

- Relativement à la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle en matière de ressources humaines (RH), la Cour observe notamment que deux départements n'ont pas encore pris la décision de recruter un gestionnaire RH et que le niveau de compétence des gestionnaires n'est pas homogène en raison de la non-consultation de la DRH dans le processus de recrutement des gestionnaires départementaux. Par ailleurs, le département n'a pas finalisé une structure organisationnelle du recrutement et de manière générale des ressources humaines en Ville de Genève ;
- Le processus de recrutement a été formalisé mais ne tient pas compte de l'ensemble des catégories de personnel. Par ailleurs, il n'est pas encore validé et n'a pas été présenté au conseil administratif.

D'une manière générale, la Cour note un faible avancement dans la mise en œuvre des recommandations. Selon les informations fournies par la DRH, une partie de ce retard est dû aux enquêtes administratives qui ont eu lieu au sein même de la DRH.

Dans son rapport d'audit, la Cour avait utilisé l'anglicisme « management override » dans les cas où la direction utilise son pouvoir décisionnel afin de contourner les contrôles internes d'une organisation, et ce dans le cadre d'engagement de personnel. La Cour relevait que certains engagements ne présentaient pas les caractéristiques d'un bon emploi des deniers publics et correspondaient à des décisions ayant permis de contourner le processus habituel. En mars 2010, le Conseil administratif avait convenu que ces recrutements présentaient effectivement des manquements et s'était engagé à prendre des mesures visant à éviter qu'ils puissent se reproduire. Lors de son suivi au 30 juin 2010, La Cour avait donc procédé à une vérification d'un échantillon de décisions prises à la demande du conseiller administratif en charge du département de la culture et avait relevé deux cas démontrant que le Conseil administratif n'avait pas tenu ses engagements.

Dans le cadre de son suivi au 30 juin 2011 et sur la base d'un échantillon de 10 dossiers multidépartementaux, la Cour a observé que :

- Il a été procédé au recrutement d'un collaborateur, sur un contrat temporaire à temps partiel (taux d'activité 50%) pour une durée de 6 mois, renouvelé une fois, le tout au cours de la précédente législature. La Cour observe que le délai et le coût de ce contrat (environ 50'000 F en tenant compte des charges pour l'employeur) ne sont pas en adéquation avec le livrable reçu (essentiellement un fichier excel de 400 adresses avec photos). De plus, ce livrable est entaché de plusieurs erreurs et n'a pas été utilisé dans le

cadre du projet dans lequel il s'inscrivait. Par ailleurs, la Cour note que ce collaborateur est actif dans le parti politique du magistrat et du directeur concernés (au moment du recrutement et du renouvellement du contrat temporaire).

- Un poste de haut cadre a été mis au concours. Plusieurs candidatures ont été reçues mais n'ont pas été retenues. Le processus a ensuite été mis en suspens trois mois. A ce moment, le Conseil administratif n'a pas remis au concours le poste mais a décidé de recruter directement un collaborateur de la Ville de Genève dont l'expérience et la formation professionnelle ne correspondaient pas aux exigences du poste. De plus, la Cour note que des conditions de « sortie » particulièrement avantageuses ont été prévues contractuellement au cas où ledit collaborateur ne donnerait pas satisfaction ou souhaiterait quitter le poste durant la période d'essai.

Vu ce qui précède, la Cour ne peut que constater que ces pratiques de recrutement ne correspondent pas à un bon emploi des deniers publics, nuisent considérablement à l'image d'employeur responsable de la Ville de Genève et péjorent son attractivité pour des postes de hauts cadres.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 1 : La Cour invite le département des finances et du logement à proposer une structure organisationnelle du recrutement et, de manière générale, des ressources humaines, en Ville de Genève. En particulier, il conviendra de répertorier les collaborateurs intervenant dans des activités RH au sein des départements et de définir précisément les rôles et responsabilités de la DRH et des gestionnaires RH par services (ou fonction équivalente). A cet égard, le lien fonctionnel ou hiérarchique entre le gestionnaire RH et la DRH de la Ville de Genève est un élément-clé à mettre en œuvre.</p>	3	<p>Gestionnaire carrières et compétences pour la structure organisationnelle du recrutement et des ressources humaines.</p> <p>Directrice des ressources humaines pour l'ensemble des aspects liés aux gestionnaires RH dans les départements et services.</p>	31.12.2010	En cours	<p>En cours.</p> <p>De nombreuses actions doivent encore être finalisées. En effet, la Cour observe notamment que deux départements n'ont pas encore pris la décision de recruter un gestionnaire RH.</p> <p>En outre selon la DRH, le niveau de compétence n'est pas homogène en raison de la non-consultation de la DRH dans le processus de recrutement des gestionnaires départementaux.</p> <p>Par ailleurs, le département n'a pas finalisé une structure organisationnelle du recrutement et de manière générale des ressources humaines en Ville de Genève.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 2 : La Cour recommande à la DRH de formaliser et mettre en place un processus de recrutement harmonisé et unique dans tous les services de la Ville de Genève, en tenant compte de l'ensemble des catégories de personnel.	3	Conseillère en recrutement	31.12.2010	En cours	En cours. Le processus de recrutement a été formalisé mais ne tient pas compte de l'ensemble des catégories de personnel. Il n'est pas encore validé et n'a pas été présenté au Conseil administratif en raison des enquêtes administratives qui ont eu lieu dans le secteur concerné.
4.1.4	Recommandation 3 : La DRH devrait effectuer dans un premier temps un recensement de l'ensemble des directives, afin de pouvoir les mettre à jour ou les annuler. Pour assurer une meilleure communication de ces directives, il conviendrait de mettre à disposition des services un site intranet consultable par l'ensemble des services de la Ville de Genève.	3	Juristes de la DRH et du service juridique de la direction générale	31.12.2011	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 4 : La Cour recommande à la DRH de mettre en place un concept de gestion prévisionnelle tenant compte des besoins futurs en fonction des réorganisations, des départs à la retraite et de l'identification de talents au sein de l'administration. La DRH devrait piloter et superviser la mise en place de ce projet au sein des services.</p>	2	Conseillère en recrutement	31.12.2011	En cours	<p>En cours.</p> <p>Il convient de noter les difficultés à avancer sur ce dossier compte tenu des enquêtes administratives qui ont eu lieu dans le secteur concerné.</p>
4.2.4	<p>Recommandation 5 : La Cour invite, le conseil administratif à examiner l'opportunité de supprimer la mention « ce poste sera vraisemblablement repourvu en interne » lors de publications générales ou restreintes. Dans les cas de publication restreinte et pour une plus grande transparence, il s'agirait d'étudier la possibilité de modifier les bases réglementaires afin de publier directement, en lieu et place de la publication de l'annonce, la nomination du candidat choisi. La Cour est d'avis que ces cas devraient être exceptionnels et dûment documentés.</p>	3	Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement	31.12.2010	En cours	<p>En cours</p> <p>Dans le cadre de son suivi et sur la base d'un échantillon de 10 dossiers, la Cour observe que cette procédure génère toujours un travail administratif inutile lié à la publication de l'annonce, à la réception des candidatures et à la réponse à ces dernières alors que dans les faits le poste n'est pas libre et que les autres postulants ne sont pas pris en considération.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 6 : La Cour recommande de ne plus rendre obligatoire l'utilisation du document « demande d'emploi » si les candidats disposent d'un CV dûment établi. Pour les candidats n'ayant pas de CV à disposition, il s'agirait de repenser ce formulaire afin de simplifier la postulation en Ville de Genève.	2	Gestionnaire carrières et compétences et Conseillère en recrutement	30.06.2010	Fait	Fait
4.2.4	Recommandation 7 : La Cour encourage notamment la vérification d'au minimum deux des dernières expériences professionnelles et l'authenticité des diplômes obtenus dans certains cas. Afin de ne pas alourdir inutilement le travail administratif, nous invitons la direction des ressources humaines à définir les minima exigibles selon les fonctions et classes.	3	Analyste de fonction pour la définition des minima exigibles	30.09.2010	En cours	En cours De nombreuses actions doivent encore être finalisées. En effet, la Cour observe la Ville n'a pas encore formalisé les catégories de fonction soumises à cette vérification. De plus, la procédure n'a pas été validée par le CA.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Recommandation 8 : La Cour invite la DRH à établir des grilles de sélections harmonisées afin d'analyser les candidatures reçues en fonction des exigences du poste, ce qui permettra d'avoir une documentation transparente du mode de sélection. En ce qui concerne les entretiens de sélection, la DRH devra également mettre à disposition un modèle de grille d'entretien.</p>	3	Analyste de fonction et Conseillère en recrutement	30.09.2010	En cours	<p>En cours</p> <p>La Ville de Genève a développé les grilles suivantes : - sélection des dossiers de candidatures; - canevas d'entretien; - évaluation des dossiers de candidature. L'utilisation de ces grilles sera obligatoire dès la validation du processus de recrutement par le CA.</p>
4.2.4	<p>Recommandation 9 : A l'instar du domaine comptable, les fonctions transversales devraient être soumises à des tests spécifiques de compétences. A cette fin, la Cour invite la DRH à définir une liste des fonctions concernées et à s'assurer de la mise en œuvre systématique de ces tests.</p>	3	Gestionnaire de carrière	30.06.2011	En cours	<p>En cours.</p> <p>En 2010, l'état d'avancement indiquait que des tests étaient déjà en place pour les comptables, les juristes et les pompiers. Il convenait de poursuivre pour l'ensemble des fonctions transversales (ex : informaticiens, RH, etc.) comme le préconisait la recommandation de la Cour.</p> <p>En 2011, la Cour note qu'il n'y a pas d'avancement notable quant à la mise en œuvre des tests spécifiques de compétences.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 10 : La Cour encourage la DRH à mettre en place systématiquement des évaluations indépendantes de compétences personnelles pour les postes de cadres supérieurs.	3	Directrice des ressources humaines, mise en œuvre conditionnée au vote d'un budget supplémentaire	30.06.2010	Fait	Fait Une sélection de cabinets a été effectuée par la DRH. Selon la DRH, les « assessments » sont prévus systématiquement à partir de la classe 17. Dans les faits, la Cour note que la mise en application n'est pas encore totalement effective. S'agissant d'un processus permanent, il conviendra de poursuivre les efforts en la matière.
4.3.4	Recommandation 11 : La Cour invite le conseil administratif à étudier l'opportunité de mettre en place une délégation de compétences au conseiller administratif en charge de chaque département. Les embauches concernant l'engagement du personnel fixe devraient être notifiées, à titre informatif, à l'ensemble du conseil administratif. Dans une première phase, seuls les postes dits « non-cadre » pourraient faire l'objet de cette délégation de compétences.	3	Directrice des ressources humaines et Direction du département des finances et du logement	30.06.2011	En cours	En cours Le département des finances et du logement va proposer la mise en place d'un groupe de projet chargé de formuler des propositions au CA.
4.3.4	Recommandation 12 : La Cour recommande à la DRH de revoir et de clarifier les critères d'évaluation amenant à la prise en compte des années d'expérience professionnelle.	2	Gestionnaire carrières et compétences et Administratrice des ressources humaines	31.12.2010	En cours	En cours Dans le cadre de son suivi et sur la base d'un échantillon de 10 dossiers, la Cour observe que ces critères d'évaluation ne sont toujours pas transparents.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 13 : La Cour recommande à la DRH de revoir l'intégralité du formulaire d'évaluation et son utilisation. Il s'agira notamment de prévoir des critères de savoir-être. Par ailleurs, il s'agira également de s'assurer que toutes les sanctions et les avertissements sont systématiquement reportés dans le formulaire d'évaluation statutaire.</p>	2	Directrice des ressources humaines et Gestionnaire carrières et compétences	30.06.2011	En cours	<p>En cours.</p> <p>Des projets de processus et de nouveaux formulaires d'évaluation sont en cours de développement et devront être validés par le CA.</p>
4.3.4	<p>Recommandation 14 : La Cour recommande à la DRH de mettre en place un entretien d'évaluation pour les temporaires dont la période de renouvellement s'étend au-delà de 6 mois. Ce dernier devrait être joint systématiquement au préavis du service lors du renouvellement de contrat par le conseil administratif.</p>	3	Directrice des ressources humaines et Gestionnaire carrières et compétences	30.06.2011	En cours	<p>En cours.</p> <p>De nombreuses actions doivent encore être finalisées. Dans le cadre de son suivi et sur la base d'un échantillon de 10 dossiers, la Cour observe que ces entretiens ne sont pas systématiquement effectués.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.4	<p>Recommandation 15 : La Cour invite la DRH à poursuivre son projet de réorganisation de la mobilité en Ville de Genève, tout en excluant de la mobilité les cas générant un mauvais emploi des deniers publics. Pour ce faire, la Cour invite notamment la DRH à effectuer des analyses au cas par cas afin de trouver des accords avec les collaborateurs concernés pouvant inclure des mesures d'accompagnement visant à faciliter le remplacement externe ou des indemnités de départ.</p>	3	Responsable secteur santé / sécurité, Coordinatrice santé et Juriste	30.09.2010	Fait	Fait.
5.4	<p>Recommandation 16 : La Cour invite la DRH à examiner les situations de collaborateurs travaillant à l'extérieur de l'administration municipale et rémunérés par le budget de la Ville de Genève afin de s'assurer du meilleur usage des deniers publics. Dans ce but, il conviendrait notamment d'envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une réintégration au sein de l'administration municipale ; • Une refacturation de la mise à disposition du personnel ; • La comptabilisation d'une subvention en nature en faveur des associations en question ; <p>Le licenciement lors de motifs suffisants et appropriés.</p>	2	Directrice des ressources humaines	30.06.2010	Fait	Fait Les cas relevés par la Cour ont été réglés.

N° 27 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif au système de contrôle interne en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'Etat de Genève rapport publié le 22 mars 2010

La Cour a émis 15 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 10 recommandations ont été mises en place et 5 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **10 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- La diffusion de la charte éthique,
- La mise en place d'une directive transversale pour les débours, frais de représentation et de déplacements et autres dépenses,
- La mise en place de matrices de contrôles pour les primes, indemnités et débours,
- La transparence des informations a également été améliorée par la publication dans le rapport sur les comptes (« Notes relatives aux états financiers ») et son annexe (« Bilan social ») de la rémunération des principaux dirigeants et des informations détaillées sur les primes, indemnités et débours.

Parmi les **5 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de limitation du nombre d'indemnités. Ce travail est en cours dans le cadre d'un projet plus global nommé SCORE (Système COmpétences Rémunération Evaluation). L'objectif de ce projet est de mettre en œuvre le nouveau système en 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Afin de diminuer le nombre d'indemnités spécifiques à la fonction exercée, la Cour encourage l'OPE dans sa démarche d'identifier les indemnités pouvant être considérées comme spécifiques à la fonction exercée par le collaborateur, et juridiquement qualifiables comme étant des droits acquis. En effet, dans le cadre du projet en cours « Répertoire des emplois-référence et Evaluation de fonction », l'OPE prévoit d'intégrer les montants de ces indemnités spécifiques directement dans les nouveaux niveaux de traitement, action qui est également recommandée par la Cour. Dans le cadre des négociations avec les représentants du personnel, il conviendra toutefois de calculer et de tenir compte des coûts/gains supplémentaires pour l'employeur en matière de cotisations sociales et de fiscalité le cas échéant.</p>	2	OPE	Selon étapes prévues dans l'appel d'offre pour un nouveau système d'évaluation des métiers et des fonctions et pour un nouveau système de rémunération : 31.12.2012	En cours dans le cadre du projet SCORE	En cours. Un volet du projet SCORE traite de la rémunération et de la part liée aux indemnités.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	En outre, la Cour recommande également à l'OPE de proposer au Conseil d'Etat une forte réduction du nombre d'indemnités non spécifiques à une fonction et, selon les cas où elles seraient juridiquement qualifiables comme étant des droits acquis, de déterminer le type de compensation à offrir aux membres du personnel. Pour ce faire, la Cour recommande à l'OPE d'inventorier et le cas échéant de regrouper les primes, indemnités et débours par finalité afin d'éviter de compenser de multiples fois le même inconvénient ou prestation particulière, notamment considérant les possibilités offertes par l'art. 11 al.3 du RTrait en matière de code complémentaire	1	OPE Répertorier l'ensemble des indemnités, justifier leur versement en regard des lois et règlements, distinguer les indemnités liées à la fonction des autres Présenter pour validation la liste au CE	(initial 31.03.2011) 31.12.2012 (initial 30.06.2011) 31.12.2012	En cours	En cours. Les indemnités sont identifiées par catégories (indemnités à intégrer dans le traitement, indemnités à supprimer, indemnités à conserver). Dans le cadre du processus de notation des fonctions (SCORE), l'intégration de ces indemnités sera considérée et proposée au CE d'ici à début 2012 selon plan de projet SCORE.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	L'OPE est invité à inventorier les primes et indemnités non spécifiques à un département et absentes du MIOPE (p.ex. indemnité pour frais de téléphone portable), puis à en établir les directives d'octroi dans le MIOPE.	1	OPE Dès que liste des indemnités et primes est validée par le CE, le MIOPE sera mis à jour dans les 3 mois.	01.04.2013	Fait Toutes les indemnités ont été identifiées dans le projet SCORE.	En cours. Certaines primes et indemnités n'ont toutefois pas de directives d'octroi dans le MIOPE (ex. indemnité pour téléphone portable, ou prime de départ). L'OPE complètera la recommandation par une analyse en cours consistant à revoir l'attribution en lien : - d'une part avec la méthode d'évaluation et de notation des emplois métiers ; - d'autre part en tenant compte de l'aspect juridique des droits acquis.
4.2.4	L'OPE est invité à présenter pour décision formelle du Conseil d'Etat les primes et indemnités non spécifiques à un département et qui n'ont pas fait l'objet d'une décision formelle du Conseil d'Etat à ce jour (p.ex. indemnité super-utilisateur bureautique).	1	OPE	(initial 30.06.2011) 31.12.2012	En cours Tableau de bord bilan social. Toutes les indemnités ont été identifiées dans le projet SCORE.	En cours. A ce jour toutes les indemnités font l'objet d'une fiche MIOPE ou sont intégrées dans un article réglementaire. La décision du CE par rapport au maintien de certaines primes et indemnités sera prise dans le cadre du projet SCORE.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	En veillant à une coordination avec les étapes du projet en cours « Répertoire des emplois-référence et Evaluation de fonction » afin d'éviter tout travail inutile, les responsables RH des départements octroyant des indemnités spécifiques à certaines fonctions, ou des indemnités uniques pour activités complémentaires, ou un traitement supérieur en raison d'un code complémentaire, sont invités à établir des directives d'octroi, et d'en informer l'OPE en raison de sa responsabilité du contrôle transversal et de garant de l'égalité de traitement. Il conviendra de porter une attention particulière quant aux critères de différenciation entre les indemnités uniques pour activités complémentaires, les indemnités pour heures supplémentaires des cadres supérieurs et l'activité complémentaire faisant l'objet du code complémentaire. Finalement, tant l'OPE que les responsables RH départementaux sont invités à revoir la pertinence du caractère « permanent » de certaines indemnités initialement prévues de manière ponctuelle ou propre à une activité.	2	OPE/CSRH Identifier les personnes bénéficiant d'une indemnité pour activité complémentaire et en collaboration avec les départements en établir la pertinence à ce jour ; établir les règles d'attribution	(initial 30.06.2011) 31.12.2012	En cours	En cours. Les indemnités sont identifiées par catégories (indemnités à intégrer dans le traitement, indemnités à supprimer, indemnités à conserver). Dans le cadre du processus de notation des fonctions (SCORE), l'intégration de ces indemnités sera considérée et proposée au CE d'ici au début 2012 selon plan de projet SCORE.
4.2.4	La Cour invite l'OPE, lors de la future diffusion de la charte, à la faire signer par tout collaborateur afin d'attester de sa prise de connaissance, en insistant sur la nécessaire exemplarité des comportements à adopter par les collaborateurs dans toute situation impliquant des éléments de rémunération tels que traitement, primes, indemnités, débours, etc.	2	Responsables RH sous la supervision de l'OPE	Dès validation de la charte par le CE	Fait. Charte approuvée par le Conseil d'Etat le 31 mars 2010.	Fait. Charte approuvée par le Conseil d'Etat le 31 mars 2010. Pas de signature mais invitation aux responsables hiérarchiques d'en discuter avec les collaborateurs. Charte remise à tout nouvel employé de l'Etat

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Dans l'attente de l'analyse de risques et de la matrice de contrôle, les responsables RH départementaux sont invités à compléter leur directive débours en précisant, p.ex., que chaque ticket de restaurant soit documenté (nom des personnes, objet du repas - particulièrement dans les cas de repas dits « protocolaires », et ce à tout niveau dans les départements et à la chancellerie); que chaque ticket de taxi fasse l'objet d'une justification de son caractère particulier, notamment lorsque l'usager dispose également d'une indemnité forfaitaire pour l'usage professionnel du véhicule privé; que les cadeaux de naissance en sus de l'allocation versée par l'Etat fassent l'objet d'une directive afin d'assurer l'égalité de traitement, etc. Copie de ces directives devrait être remise à l'OPE en raison de la responsabilité de contrôle transversal de ce dernier. Les remboursements devraient être conditionnés à l'existence de ces justificatifs requis. A ce titre et afin d'éviter des inefficacités au niveau du secrétariat général, il convient d'utiliser la possibilité offerte par le RDébours de déléguer l'approbation préalable jusqu'aux niveaux hiérarchiques requis par le type d'activité des services ou collaborateurs concernés.	2	OPE en collaboration avec départements. Etablir une directive commune en matière de remboursement de débours (frais de repas et taxis). Identifier les différents cadeaux pour événements exceptionnels (naissance ou retraite par exemple) qui sont offerts en sus des allocations ou autres primes versées par l'Etat. Proposer une liste d'événements exceptionnels justifiant l'octroi d'un cadeau et un montant uniforme.	30.06.2011	Fait	Fait. La directive transversale est entrée en vigueur le 1 ^{er} juillet 2011

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Prenant acte de l'important travail réalisé par l'OPE en 2009 en matière de documentation du contrôle interne, la Cour invite l'OPE à faire une revue systématique du traitement social et fiscal des primes, indemnités et débours.	2		Sur la base de la liste validée par le CE, cette revue systématique sera effectuée dans les 3 mois suivant la décision	Fait	Fait. L'OPE indique que les indemnités, primes et débours sont revus périodiquement (tous les 5 ans) par l'AVS. Parallèlement, les rubriques nouvellement créées sont systématiquement contrôlées. Le contrôle AVS effectué en 2010 sur l'exercice 2005 a abouti à un décompte complémentaire de 18'880 F d'AVS.
4.3.4	En coordination avec les étapes du projet en cours « Répertoire des emplois-référence et Evaluation de fonction » afin d'éviter tout travail inutile, l'OPE est invité à établir une analyse des risques pour les quelques primes, indemnités et débours communs à plusieurs départements et dont le montant est significatif (p.ex. indemnité pour usage du véhicule privé, indemnité pour frais de téléphone portable). Cela permettra de limiter la charge administrative de la mise en place du SCI en se focalisant sur les risques importants.	2	OPE	30.03.2011	Fait. Matrice de contrôle transmise à la CdC 31.3.2011	Fait. La directive « Débours, frais de représentation et de déplacements et autres dépenses en faveur du personnel de l'administration cantonale » et la matrice de contrôle répondent à la recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>En tenant compte des mêmes modalités que pour l'analyse de risques, l'OPE et les responsables RH départementaux sont invités à définir et implémenter les matrices de contrôle pour les risques identifiés. Il est essentiel que la description des activités de contrôle réponde aux questions de base (qui, quoi, comment, à quelle fréquence, quand, où, pourquoi) et qu'elle indique la procédure à suivre par l'utilisateur lorsque le contrôle détecte une erreur. Un exemple figure en <u>Annexe 1</u>.</p> <p>Cette mise en œuvre devrait être effectuée sous la supervision et la coordination de l'OPE, avec l'appui du Collège spécialisé contrôle interne pour les aspects méthodologiques et les responsables RH départementaux pour les autres aspects. Il est essentiel de s'assurer que les minima à respecter en termes de contrôles ainsi que les outils à utiliser (matrices de contrôle, etc.) soient définis au niveau transversal et implémentés dans chaque département.</p>	2	CSRH	30.03.2011	Fait. Matrice de contrôle transmise à la CdC 31.3.2011	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Avec le concours de la DGFE, l'OPE est invité à préciser les rubriques SIRH et les natures comptables à utiliser pour chaque type de primes, indemnités et débours, ainsi que les libellés recommandés. Les responsables financiers départementaux sont invités à n'utiliser que SIRH ou le module E-expense pour le paiement de primes, indemnités ou débours. En cas d'exception (E-caisse ou AP), il conviendrait d'indiquer précisément dans le libellé de la transaction le type d'indemnité ou de débours versé.	1	OPE Dans un premier temps seront identifiées les rubriques de paies qui peuvent être réduites simplement (OPE - 30.06.2011) et celle qui, en lien avec les natures comptables, seront simplifiées et harmonisées avec la mise en place de MCH2 (DGFE-OPE-2012).	OPE - 30.06.2011 ; DGFE-OPE-2012	Fait. Directive transversale OK dans les délais	Fait. La directive précise que toutes les notes de frais doivent être saisies et validées dans l'outil I-Expense.
4.4.4	Conformément à l'art. 9 al. 3 L Trait, l'OPE est invité à établir dans le compte rendu financier de l'exercice 2009 une information détaillée des primes, indemnités et débours, par exemple sur la base des tableaux chiffrés établis par la Cour. Les éléments de revenu relatifs au Conseil d'Etat devraient figurer de manière distincte et détaillée dans ce compte rendu conformément aux prescriptions de la Dico-GE 7.	2	OPE	Compte rendu financier des exercices 2010 et suivants.	Fait. Publié en annexe des comptes 2010	Fait. Le rapport sur les comptes individuels 2010 informe sur la rémunération des principaux dirigeants et son annexe donne le détail des primes, indemnités et débours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	L'OPE est invité à établir un tableau de bord (« reporting ») sur les primes, indemnités et débours, à suivre mensuellement. La version annuelle de ce tableau de bord pourrait être utilisée dans le compte rendu financier de l'exercice et ainsi répondre à l'exigence de la LTrait.	2	OPE	Mois suivant la décision du CE, base trimestrielle	Fait Publié en annexe des comptes 2010	Fait. La publication est faite dans l'annexe aux comptes (Annexe 4 du Bilan social). L'automatisation du reporting n'est pas encore finalisée.
4.4.4	L'OPE est invité à contacter le CCCFI afin de déterminer la possibilité de saisir le matricule du collaborateur lors de l'usage des modules E-caisse ou AP de la CFI.	2	OPE	(initial : 31.03.2010) 30.10.2010	Directive transversale OK dans les délais	Fait. La CCCFI a été contacté. Dans l'outil e-caisse sous la responsabilité de la DGFE, il y a un champ Tiers. Dans ce champ, le n° de matricule peut être saisi.
4.5.4	Une fois les étapes relatives aux quatre premières composantes du SCI mises en place, l'OPE est invité à établir un suivi et une surveillance adéquate d'une part des processus liés aux indemnités et débours afin de vérifier notamment l'efficacité opérationnelle des contrôles clés menés par les départements, d'autre part de la connaissance des lois, règlements et documents pertinents (charte de valeurs, etc.) par les acteurs concernés. Il s'agira notamment de procéder par sondage annuel sur une indemnité ou débours particulier (échantillon représentatif) et par contrôles systématiques lors de changements de situation contractuelle p.ex. A leur échelle, les responsables RH départementaux sont invités à faire de même.	2	OPE	Dès le 1.01.2012 en continu.	Fait Mars 2011. Matrices de contrôles validés	Fait. La Cour vérifiera l'existence des contrôles indiqués lors du prochain suivi.

N° 28 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation des ressources humaines rapport publié le 22 mars 2010

Sur les 13 recommandations émises par la Cour toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 6 recommandations ont été mises en œuvre et 7 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **6 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- La validation et la mise en œuvre de la directive transversale « procédure de contrôle service des paies et administration du personnel », désormais applicable à l'ensemble des départements ;
- Les priorités RH sont validées au travers d'une feuille de route au sein du CSG ;
- Une procédure de recrutement commune à tout l'Etat a été approuvée et mise en œuvre ;
- Un suivi des sanctions par motif et par département a été mis en œuvre.

Parmi les **7 recommandations en cours**, il est notamment relevé que :

- Le Conseil d'Etat a adopté le guide méthodologique du RepER ainsi que les domaines fonctionnels et les emplois de référence du répertoire. La poursuite du projet est liée à la prestation d'accompagnement pour un nouveau système d'évaluation et de

rémunération (projet "SCORE" - Système COmpétences Rémunération Evaluation) ;

- Relativement à la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), cette démarche a été intégrée dans le cadre du projet "SCORE" qui a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluations des emplois métiers et des fonctions datant de 1975 ;
- L'OPE a établi une directive relative aux indicateurs et tableaux de bord des effectifs. Cette dernière est dans l'attente de la validation par le Conseil d'Etat avant sa mise en œuvre dans les départements.
- Concernant la formation, l'OPE a développé une stratégie et une politique de formation de l'Etat de Genève, ainsi qu'un « Cockpit formation », permettant d'avoir des indicateurs de mesures uniformes. Ces éléments relatifs à la formation sont dans l'attente d'une validation du Conseil d'Etat.
- Le Conseil d'Etat n'a pas encore précisé ses attentes pour l'OPE en matière de conception de politique RH.

En conclusion, il convient de relever que l'ensemble des recommandations de la Cour ont abouti à des actions de la part de l'OPE. Parmi ces recommandations, 4 sont dans l'attente d'une validation du Conseil d'Etat.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Recommandation 1 : Le Conseil d'Etat est invité à préciser ses attentes pour l'OPE en matière de conception de politique RH, pour chaque thème de la politique RH (conditions-cadre, gestion de la masse salariale, gestion prévisionnelle, formation, santé) en regard également des attentes sur les structures transversales et du choix d'organisation souhaités (voir les recommandations conclusives du point 4.9.2).	3	Délégation CE RH	31.12.2010 (Initial : Immédiat)	En cours	En cours. Cette recommandation est sous la responsabilité du Conseil d'Etat qui a abordé ce sujet lors de plusieurs séances en 2010 et en 2011. Actuellement la réorganisation future de l'OPE n'a pas encore été validée par le Conseil d'Etat.
4.2.4	Recommandation 2 : L'OPE devrait pouvoir imposer des procédures relatives à la gestion, au suivi et au contrôle de la masse salariale (formats de suivi, nature et séquence des actes de gestion et des contrôles) après concertation avec les RH départementaux et d'autres interlocuteurs financiers ou du contrôleur interne pour les déterminer.	4	OPE	<i>Selon décision du CSG pour la directive transversale</i> <i>Selon décision du CE pour le reste</i>	21.08.2009	Fait au 30 juin 2010. La directive transversale procédure de contrôle service des paies et administration du personnel a été validée au 15 mai 2010.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Recommandation 3 : Développer des tableaux de bord globalement et par statut et catégorie de personnel homogène, et les déployer dans tous les départements sous la responsabilité de l'OPE qui s'entoure des responsables RH et financiers départementaux pour en définir les formats.</p> <p>Limiter le nombre d'extractions à disposition des départements à celles qui sont pertinentes pour leur gestion opérationnelle et stratégique.</p>	4	OPE	01.01.2011 <i>Selon décision du CE pour les directives transversales des indicateurs et mesures des effectifs et de la masse salariale.</i>	Fait	<p>En cours.</p> <p>En ce sens, l'OPE a établi deux directives</p> <ul style="list-style-type: none"> - indicateurs et tableaux de bord des dépenses du personnel ; - indicateurs et tableaux de bord des effectifs. <p>Bien que l'OPE ait développé ces deux nouvelles directives, celle relative aux indicateurs et tableaux de bord des effectifs doit encore être validée par le Conseil d'Etat avant sa mise en œuvre dans les départements.</p> <p>Les restitutions (extractions de l'infocentre SIRH-CFI) sont désormais organisées par domaine (paie, gestion administrative, absences, formation, etc.). Cette organisation permet d'accéder plus facilement aux restitutions désirées. Afin d'offrir aux départements une autonomie complète dans l'exploitation de la base de données sous forme de tableaux de bord, l'OPE envisage de mettre en place un cockpit RH dédié. Les tests sont en cours et une mise en production est prévue d'ici la fin d'année 2011.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 4 : La Cour invite le Conseil d'Etat à désigner l'OPE comme seul garant des définitions et des suivis des objectifs relatifs aux RH, et ce, dès leur annonce.</p> <p>De même la Cour invite les départements à n'utiliser que les formats et chiffres validés par l'OPE et le Conseil d'Etat dans leurs actions de communication.</p>	4	OPE	01.01.2011 (initial 30.06.2010)	Fait	<p>Fait. Désormais l'ensemble des décisions formelles en matière de RH transversales doivent être validées par le Conseil d'Etat.</p> <p>Les restitutions (extractions de l'infocentre SIRH-CFI) sont désormais organisées par domaine (paie, gestion administrative, absences, formation, etc.). Cette organisation permet d'accéder plus facilement aux restitutions désirées.</p>
4.4.4	<p>Recommandation 5 : La Cour invite le collège des secrétaires généraux à obtenir du collège spécialisé RH voire à son groupe de travail « compétences » une concrétisation de la GPEC en s'appuyant sur le projet « RepER ». Concentrer la démarche de définition des besoins en RH et des écarts pour les prestations majeures à délivrer dans chaque département en identifiant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les postes et personnes clés d'encadrement et métiers qui jouent un rôle d'importance dans la délivrance des prestations quel que soit le niveau hiérarchique ; - les besoins par emploi-métiers et filières. <p>En outre, il conviendra d'évaluer l'impact sur le budget et le plan quadriennal. Si la démarche n'aboutissait pas dans des délais raisonnables de 6 mois, confier la conduite de ce projet à l'OPE qui devra dès lors mener des entretiens dans chaque département, accompagné des responsables RH.</p>	4	Collège des secrétaires généraux	31.08.2010	En cours	<p>En cours.</p> <p>L'OPE a intégré la GPEC dans le cadre du projet "SCORE" (système compétence rémunération Evaluation) qui a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluations des emplois métiers et des fonctions datant de 1975.</p> <p>Sur la base du RePER, une esquisse de grille d'emplois de référence (150) a été élaborée. Un emploi de référence pourra avoir de un à 4 niveau d'exigences. Chaque niveau d'exigences fera l'objet d'une description sur la base du référentiel (compétences professionnelles, compétences personnelles, compétences sociales, compétences de conduite et sollicitations/conditions de travail).</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Recommandation 6 : Les priorités RH devraient être débattues directement au sein du collège des secrétaires généraux puisque le directeur général de l'OPE y est présent avec une voix consultative.	3	Collège des secrétaires généraux	Mis en place au cours de l'audit	Mis en place au cours de l'audit en 2009	Fait au 30 juin 2010.
4.5.4	Recommandation 7 : Le collège spécialisé RH devrait se fixer des délais pour faire aboutir les procédures de recrutement et consigner dans ses procès-verbaux de séance toutes les objections éventuellement soulevées avec mention du département qui les émet. [...]	4	CSRH	Fin février 2010	Fin février 2010	Fait au 30 juin 2010. Une procédure de recrutement commune à tout l'Etat a été établie, approuvée et est applicable. Cette procédure confirme la décentralisation du recrutement dans les départements avec une implication plus forte des RH départementales.
4.5.4	Recommandation 8 : L'OPE devrait coordonner le recours à des cabinets externes en tenant à disposition des départements une sélection de prestataires spécialisés et en participant aux négociations des tarifs.	3	OPE pour proposition après identification des cabinets externes utilisés par les départements, CSG pour décision	31.12.2010	Fait	En cours. Bien que l'ensemble des cabinets ont été identifiés et validés par le CSG au 1er avril 2011, par retour de courrier, la centrale commune d'achat (CCA) doit encore finaliser 3 des 4 contrats cadres.
4.6.4	Recommandation 9 : La mise en place du projet « RepER » et des autres projets prévus, notamment en matière de rémunération, devrait permettre de réduire le coût administratif des progressions salariales extraordinaires et de faire évoluer un collaborateur méritant au sein de son emploi-métier.	4	OPE et Départements	31.12.2012	En cours	En cours. Le projet SCORE (système compétence rémunération Evaluation) a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluations des emplois métiers et des fonctions datant de 1975. Ce projet est en cours de conception depuis la signature d'un contrat de prestations en septembre 2010. Le délai d'aboutissement est fixé à 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p>Recommandation 10 : L'OPE devrait définir des formats de suivis des différents types de sanctions et en coordonner le remplissage auprès des départements sur base régulière en précisant les définitions.</p> <p>L'OPE devrait définir précisément les notions exprimées par le Conseil d'Etat (par exemple placards dorés) et déterminer leur format de suivi, dès leur annonce. Cela permettrait notamment d'évaluer l'efficacité des changements législatifs et les volontés du Conseil d'Etat. En outre et indépendamment de la problématique des placards dorés, il est bien évidemment de la responsabilité des chefs de service et des directeurs de prendre des actions de gestion envers des collaborateurs dont les prestations sont jugées insuffisantes.</p>	4	OPE	28.02.2010	28.02.2010	<p>Fait. Le tableau des sanctions pour l'ensemble des départements est établi depuis 2010. Les notions exprimées par le Conseil d'Etat sont précisées lorsque nécessaire dans les directives MIOPE.</p> <p>En ce qui concerne la notion de "placards dorés", l'OPE estime que les décisions du Conseil d'Etat de supprimer les droits acquis progressifs et l'introduction du licenciement pour motif fondé permettent de traiter les insuffisances de prestations par notamment la rétrogradation ou le licenciement. Toutefois, la Cour a identifié 27 cas où la classe payée est supérieure à 3 classes d'écart avec la classe de la fonction.</p>
4.7.4	<p>Recommandation 11 : Le collège spécialisé RH voire son groupe de travail « formation » affine les besoins en formation en tenant compte des travaux relatifs à la GPEC et au projet RepER présentés précédemment.</p>	3	OPE	31.12.2012 (cf. recommandation 9)	Fait	<p>En cours. L'OPE a développé une stratégie et de politique de formation de l'Etat de Genève. Ce document est dans l'attente de la validation du Conseil d'Etat.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.7.4	<p>Recommandation 12 : Au minimum selon les 4 critères précités, l'OPE développe des indicateurs pertinents relatifs à la formation et pour cerner la participation aux cours. Les indicateurs relatifs à l'assiduité à la formation devraient être mis en place par contenu et degré d'utilité des cours. Ces indicateurs sont également à déployer aux autres centres de formation de l'Etat.</p>	3	OPE	31.12.2010	Fait	<p>En cours.</p> <p>L'OPE procède actuellement au développement d'un « Cockpit formation » en complément de la stratégie de politique de formation de l'Etat de Genève.</p> <p>Ces deux documents sont dans l'attente de la validation du Conseil d'Etat.</p>
4.8.4	<p>Recommandation 13 : Le collège spécialisé RH doit se fixer des délais pour faire aboutir la gestion des absences et consigner dans ses procès-verbaux de séance toutes les objections éventuellement soulevées avec mention du département qui les émet.</p> <p>A défaut, l'OPE doit pouvoir imposer certaines procédures et méthodes de travail.</p>	3	CSRH	Selon plan de déploiement validé	22.07.2009	<p>Fait au 30 juin 2010.</p> <p>Le plan de déploiement jusqu'en 2011 a été validé par le Conseil d'Etat.</p>

N° 29 (Etat de Genève) : audit de légalité et de gestion, relatif aux honoraires et prestations de services de tiers **rapport publié le 3 juin 2010**

La Cour a émis 20 recommandations acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 7 recommandations ont été mises en place et 13 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **7 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- L'élaboration d'un tableau de bord pour le courrier et incitation à l'envoi de courrier non prioritaire,
- La réalisation d'appel d'offres pour les prestations de surveillance et de sécurité au DSPE et au PJ,
- Les analyses d'internalisation versus externalisation des prestations de surveillance nocturne et de transport d'élèves.

Parmi les **13 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées concernant :

- Le courrier : la fiabilisation des tableaux de bord et l'élaboration d'une procédure transversale sont encore à réaliser.
- Le nettoyage des locaux : la mise à jour des métrés et des types de surface n'est pas suffisamment à jour pour procéder à des appels d'offres.
- la gestion des déchets : le DCTI a approché la Ville de Genève pour rationaliser la levée des déchets. Le service municipal de la voirie n'a pas répondu favorablement à la demande, car les moyens logistiques ne sont pas suffisants pour traiter les volumes de l'Etat de Genève. Le DSPE a également revu les informations

devant figurer dans la facturation des SIG, qui devrait être modifiée pour 2011.

- L'enlèvement et la mise en fourrière des véhicules : le cahier des charges est en cours de validation. Une fois validé, un appel d'offre sera effectué et le marché devrait être attribué en 2012.
- La gestion des déchets spéciaux : celle-ci n'a pas encore fait l'objet d'une formalisation des tarifs et des conditions d'intervention.
- Le transport lacustre : la mise en œuvre de la recommandation est prévue en 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 29 : Honoraires et prestations de services de tiers						
4.1.4	<p>Courrier externe Réaliser, au minimum sur une base annuelle, un tableau de bord détaillant par type de courrier voire par poids, département et service, les volumes et montants facturés au titre du courrier externe. [...].</p> <p>Compte tenu de l'ouverture échelonnée du « marché du courrier » (suppression progressive du monopole de la Poste pour certains types de courriers), formaliser les domaines restant en monopole et ceux devant être soumis aux procédures AIMP également en contactant les concurrents de la Poste. Le cas échéant, il conviendra d'autant plus d'assurer des tableaux de bord et des réconciliations avec la comptabilité pour chacun des fournisseurs de l'Etat.</p> <p>Dès que possible, effectuer les appels d'offres pour les prestations soumises aux procédures AIMP ouvertes ou sélectives, comme par exemple le courrier à destination de l'étranger, sur la base des volumes expédiés par les principaux services.</p>	DF	2	Président groupe courrier	31.01.11		En cours. Un tableau de bord a été remis aux représentants des entités faisant partie du groupe courrier. Toutefois le total ne correspond pas aux charges comptabilisées, tâche qui doit encore être entreprise.
		DF	2	Président groupe courrier	30.06.11		En cours. La Poste suisse a défini un nouveau mode de tarification qui tient compte notamment d'une liste de produits déterminés. La liste des produits utilisés par l'Etat avec la mention de monopole ou non a été mise à jour par le DF. Les réconciliations ne sont pas effectuées.
		DF	3	Président groupe courrier /CCA	récurrent		Fait. Les premiers contacts indiquent que les entreprises susceptibles de réaliser la prestation d'envoi de courrier à l'étranger ne sont pas intéressées ou que la prestation se dégraderait fortement par rapport au statu quo. Concernant les envois en Suisse non soumis au monopole, l'utilisation d'un autre prestataire compliquerait la logistique. De plus pour certaines prestations comme les recommandés, il n'existe pas de prestataire susceptible de fournir une prestation comparable à celle de La Poste.

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 29 : Honoraires et prestations de services de tiers						
4.1.4	<p>Courrier externe</p> <p>Le « groupe courrier » réitère sous forme de directive la recommandation adressée en 2001 à l'ensemble du personnel de l'administration préconisant l'utilisation du courrier A uniquement dans des cas d'urgence exceptionnelle en y attachant le tableau de bord défini à la recommandation précédente pour en souligner les enjeux par département voire par service et unité de facturation.</p> <p>Les services dont les envois en courrier A dépassent 1'000 F par année (soit environ 4 courriers « exceptionnels » par jour) justifient systématiquement auprès de leur propre direction départementale et du représentant du groupe courrier les envois dérogeant à cette règle, que ce soit par principe ou pour des envois spécifiques destinés à plus de 20 destinataires simultanément.</p>	DF	2	Président groupe courrier	30.09.10		En cours. Lors d'une réunion du groupe courrier il a été rappelé que l'utilisation du courrier A doit se faire uniquement dans des cas d'urgence. Une procédure transversale devrait être réalisée au niveau du collègue logistique.
		DF	2	Groupe courrier	31.12.11		En cours. Le groupe courrier a identifié les services utilisant le plus de courriers A et demandé une explication. Les explications n'ont pas été validées par les directions départementales.

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 29 : Honoraires et prestations de services de tiers						
4.2.4	Surveillance et sécurité Procéder aux appels d'offres au DSPE et DCTI selon la procédure ouverte ou sélective. Afin d'assurer une cohérence des coûts et des prestations au niveau de l'Etat, coordonner ces deux appels d'offres avec celui du PJ et ainsi réaliser un appel d'offre global comprenant trois lots (un lot par département).	DSPE	2	SEDPA avec l'appui du département	1 ^{er} semestre 2010	01.11.2010	Fait : DSPE et PJ. En cours au DCTI. Le DSPE et le PJ ont réalisé les appels d'offre de manière indépendante. Il n'y a pas eu un appel d'offres commun par lot. Le DCTI n'a pas réalisé d'appel d'offres. Il prévoit de prendre contact avec les deux entités afin de lancer une réflexion sur une approche de contrat cadre.
		DCTI	2	OBA service travaux entretien	01.06.11		
		PJ	1	Directeur de la sécurité	31.12.10		
4.2.4	Surveillance et sécurité Formaliser l'analyse relative à une possible externalisation de la prestation de surveillance nocturne des établissements de Villars, Riant-Parc, Favra et la Brenaz. Transmettre cette analyse au conseiller d'Etat en vue d'une décision.	DSPE	2	SEDPA	Fin 2010		Fait. Une analyse a été réalisée. La conseillère d'Etat a validé la proposition de maintenir cette prestation avec des ressources internes.

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Nettoyage</p> <p>La direction de la gestion et de l'exploitation des bâtiments poursuit la planification et la rédaction des cahiers des charges ainsi que l'élaboration du calendrier des appels d'offres pour les mandats de nettoyage et d'équipement des sanitaires qui s'étaleront sur plusieurs années au vu du nombre de bâtiments. Dans un deuxième temps, procéder aux appels d'offres selon la procédure ouverte ou sélective de l'AIMP avec l'appui de la CCA.</p>	DCTI	2	OBA service travaux entretien	01.06.11		<p>En cours.</p> <p>Les données concernant les surfaces, les métrés, les types de sols, etc. indispensables à la réalisation des appels d'offres ne sont pas disponibles. Ceci ralentit la mise en place de la recommandation.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Gestion des déchets La direction de la gestion et de l'exploitation du DCTI approche dans un délai de trois mois le service de la voirie de la Ville de Genève afin qu'il fournisse une offre à l'Etat pour la levée des ordures industrielles des 95 bâtiments de l'Etat implantés en Ville de Genève. Cette réflexion pourrait être étendue à toutes les communes disposant de leur propre voirie. Formaliser la comparaison entre cette offre et les coûts actuellement engagés.</p> <p>Dans le cas où la solution avec la Ville de Genève ne peut aboutir, procéder à un appel d'offre en procédure ouverte ou sélective.</p>	DCTI	2	OBA service travaux entretien	01.06.11		<p>En cours. Le 19 août 2011, la Ville de Genève n'a pas répondu favorablement car notamment, le service Voirie – Ville propre n'a pas les moyens logistiques pour traiter de tels volumes.</p> <p>Dès lors l'appel d'offres en procédure ouverte ou sélective devra être effectué.</p>
4.4.4	<p>Gestion des déchets Formaliser les prix et / ou conditions d'intervention des deux principales entreprises chargées du prélèvement des déchets spéciaux.</p>	DCTI	2	OBA service travaux entretien	01.06.11		En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 29 : Honoraires et prestations de services de tiers						
4.4.4	Gestion des déchets Afin de contrôler plus aisément les montants facturés par les SIG, la facture devrait refléter la structure des contrats soumis aux appels d'offres. Par ailleurs, les dépenses non prévues par la convention mais néanmoins refacturées devraient être explicitement mentionnées.	DSPE	2	Service de géologie, sol et déchets	Fin du 1 ^{er} semestre 2010		En cours. La facturation 2011 devra répondre à la recommandation.
4.5.1.4	Enlèvement et mise en fourrière des véhicules Mettre à jour le cahier des charges existant et procéder aux appels d'offres selon la procédure ouverte ou sélective de l'AIMP.	DSPE	2	Gendarmerie et OCAN	31.12.10		En cours. Appel d'offres prévu en 2012.

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.1.4	<p>Enlèvement et mise en fourrière des véhicules</p> <p>Envisager une révision à la hausse des émoluments de l'OCAN afin de réduire le déficit et de se rapprocher de l'équilibre financier, en prenant en considération les charges de l'activité de mise en fourrière, de gardiennage, de restitution, d'abandon ou de destruction du véhicule et en application de l'article 3 du règlement sur les émoluments de l'administration cantonale qui prévoit que : « la taxe ou l'émolument peut couvrir l'ensemble des frais internes engagés par l'Etat en vue de fournir des prestations particulières, demandées ou causées par les intéressés ».</p> <p>Cette éventuelle augmentation devrait s'accompagner d'une modification de la réglementation en vigueur (règlement sur la fourrière des véhicules - H 1 05.12 et règlement sur les émoluments de l'Office cantonal des automobiles et de la navigation - H 1 05.08).</p>	DSPE	2	OCAN et SG DSPE	31.12.10		En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.2.4	<p>Transport « lacustre » Augmenter les recettes et / ou diminuer les charges en adoptant une des deux solutions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Réviser le montant de la surtaxe : à la hausse si la prestation reste facultative, à la baisse si elle devient obligatoire, – Investir avec la commune de Genthod dans un espace payant à youyous accessible à tous, tout en redéfinissant la prestation fournie par la personne physique. Dans ce cas, mettre en évidence le nombre d'années à partir duquel l'investissement deviendrait rentable. 	DIM	1	DGNP (Capitainerie)	2013		En cours.
4.5.4.4	<p>Transport d'élèves du service médico-pédagogique Compléter l'analyse d'internalisation en chiffrant précisément la valeur actuelle nette des deux solutions ainsi que le coût annuel. Compléter cette approche financière par une étude de faisabilité détaillant notamment les avantages et inconvénients de chaque solution afin qu'une décision puisse être prise en pleine connaissance de cause.</p>	DIP		OMP - DirFin	Fin 2010		Fait. L'analyse des avantages et inconvénients indique que les inconvénients de l'internalisation sont majeurs par rapport au potentiel de gain financier (695'457 F)

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p>Télécommunications</p> <p>Pour la téléphonie fixe, réaliser une étude approfondie permettant de déterminer le cahier des charges à soumettre à concurrence, compte tenu de la volonté de limiter la dépendance vis-à-vis d'un fournisseur.</p> <p>Mettre en œuvre les procédures adéquates de l'AIMP pour le cahier des charges ainsi défini.</p> <p>Pour la téléphonie mobile (mobiles à disposition des policiers et d'environ 500 fonctionnaires de l'Etat) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - chiffrer le coût administratif lié à un changement d'opérateur, - communiquer ces contraintes à la concurrence de l'opérateur actuel, - et si nécessaire, lancer un appel d'offre en cas d'intérêt de l'un des concurrents, <p>et dans tous les cas, formaliser l'attribution à tous les concurrents.</p>	DCTI	1	DCTI / CTI Direction Infrastructure Service Réseaux- Télécoms	01.06.11		<p>En cours.</p> <p>Pour la téléphonie fixe, l'étude et le cahier des charges ont été réalisés. L'appel d'offres sera lancé au premier septembre 2011 pour une mise en application au 1^{er} janvier 2012.</p> <p>Pour la téléphonie mobile, le nombre de bénéficiaires de cette prestation été restreint par une directive du DCTI. De plus, un appel d'offres a été réalisé en 2010 pour renouveler les prestations mises à disposition des policiers. Le déploiement a eu lieu en début 2011. Dans ce cadre, l'appel d'offres prévoyait de pouvoir inclure également les abonnements hors Police, ce qui a été fait en mai 2011.</p> <p>Une grande partie de la recommandation a été réalisée. Elle devrait être complètement terminée pour fin 2011</p>

Réf.	Recommandation / Action	Dép.	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
			Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 29 : Honoraires et prestations de services de tiers						
4.7.4	Mandats divers : architecte, ingénieur, géomètre, urbaniste... La DGEau tient à jour annuellement une liste des mandats attribués par fournisseur mentionnant la finalité, la valeur totale du marché, la durée du projet et les procédures AIMP suivies, tout en veillant à les respecter pour chaque attribution.	DIM	1	DGEau	30.06.10	30.06.2010	Fait
4.7.4	Mandats divers : architecte, ingénieur, géomètre, urbaniste... L'OPE établit dans les meilleurs délais une directive transversale précisant les contrôles à réaliser lorsqu'un département mandate une personne physique. Par ailleurs, il procède à la vérification du statut d'indépendant pour les personnes physiques facturant leurs services à l'Etat pour plus de 2'200 F par année. Lorsque ce statut n'est pas avéré, il régularise la situation également en établissant un contrat d'auxiliaire ou d'agent spécialisé selon les pratiques en vigueur (évaluation de la classe et annuité par le service d'évaluation de fonction).	DF (OPE)	2	OPE	30.06.10	Une directive a été élaborée et insérée dans le MIOPE FAIT	Fait

N° 30 (DCTI) : audit de gestion, relatif à l'organisation et à la gestion financière des travaux de construction rapport publié le 29 juin 2010

Sur les 31 recommandations émises par la Cour, 6 ont été réalisées, 15 sont en cours, 9 sont sans effet et 1 est sans objet.

Relativement aux **6 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- La prise en compte des erreurs du passé dans la rédaction du cahier des charges des concours.
- Une meilleure qualité dans l'établissement des devis généraux, notamment dans la précision des montants.
- L'utilisation de la méthode de la CFE dans la détermination et le suivi des coûts de la construction.
- La rédaction des cahiers des charges.

Parmi les **recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées, notamment en matière de :

- Le fait de déterminer si, pour certaines activités, le marché est en mesure de répondre aux sollicitations de l'OBA au vu du volume croissant des investissements.
- L'utilisation plus soutenue de l'expert technico-économique, ainsi que la définition de sa mission et de sa place dans le processus de construction.
- La réduction du temps de traitement des opérations.
- Les réconciliations des états financiers établis par les mandataires et les architectes de l'OBA avec la CFI.
- La rédaction et la mise en application des directives aux mandataires.

- La traçabilité des modifications apportées au projet initial et des contrôles effectués par le biais de visas apposés par les collaborateurs concernés.
- Les éléments du système de contrôle interne.

Quant aux **9 recommandations restées sans effet**, elles concernent les points importants suivants :

- Pas de concertation entre le pouvoir politique, la COPIN et l'OBA pour s'assurer que ce dernier est en mesure de répondre au volume des investissements.
- Clarifier la date de départ du délai de 24 mois pour boucler un crédit de construction et mise en place d'alerte sur les projets terminés depuis plus de douze mois.
- Etablissement de statistiques sur l'utilisation des fournisseurs par les chefs de projets et procédure d'évaluation des fournisseurs.
- Détermination du mode de rémunération des mandataires suivant le type de prestations fournies.

Enfin, la **recommandation sans objet** concerne la formation d'un collaborateur à l'établissement des tableaux de bord extraits de la CFI (risque d'absence de suppléance), ce qui n'est plus nécessaire avec l'installation de GEInvest ; en effet, cette nouvelle application va permettre de restituer les données ressortant du module Project Accounting de la CFI d'une manière simplifiée et définies selon les besoins de l'OBA.

Une des explications au fait que peu de recommandations ont été mises en place est à rechercher dans les nombreux départs intervenus aux postes clés de l'Office des bâtiments (OBA) durant l'exercice sous revue, et qui n'ont pas été repourvus rapidement ; cette situation a débouché sur

une absence de suivi des recommandations. Le directeur de l'OBA, entré en fonction début juin 2011, a défini un plan d'action « Proposition organisationnelle OBA » visant à mettre en place l'organisation et les outils nécessaires au bon fonctionnement de l'OBA dans lequel sont intégrées les recommandations émises par la Cour. Il en résulte que les délais initiaux de réalisation des recommandations ont été retardés et s'échelonnent désormais entre le 30 septembre 2011 et le 31 décembre 2012.

Cette situation est préoccupante, car au moment de la publication du rapport l'audit s'était engagé à mettre en place toutes les recommandations dans un délai de douze mois. Ainsi, les risques identifiés au moment de l'audit sont toujours présents : ceux liés à l'opérationnel (par exemple : l'absence de directives aux mandataires sur le site, la non-réduction de la durée de traitement des factures, l'absence

de plusieurs collaborateurs formés à l'extraction des tableaux de bord), ceux liés au financier (par exemple l'absence de réconciliation entre les états financiers, ce qui laisse ouvert le risque de double paiement des factures), ceux liés au contrôle (par exemple l'utilisation insuffisante des compétences de l'expert technico-économique), ou encore ceux liés à la conformité (par exemple les boucllements qui ne sont pas réalisés dans les délais légaux).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Les directions de l'OBA et de la DIPA devraient être consultées par les conseillers d'Etat concernés afin d'anticiper au mieux les répercussions sur le volume de travail de l'administration (en l'occurrence la DIPA), en termes de ressources humaines et logistiques, permettant ainsi une meilleure planification.</p> <p>Utiliser les compétences et les connaissances de la COPIN pour alerter le conseiller d'Etat sur les risques.</p>	2	CE/SG DCTI	(initial Fin 2010) 30.09.2012		Sans effet. Il n'y a pas à l'heure actuelle de concertation entre les différentes parties, y compris la COPIN. Comme première mesure, le directeur de l'OBA a prévu de rencontrer la COPIN en automne pour discuter de ce point.
4.1.4	Déterminer si le marché du travail est en mesure de répondre aux besoins de la DIPA.	3	DIPA/DSU RH	(initial Fin 2010) 30.03.2012		En cours. Une réflexion est en cours à l'OBA parce que plusieurs entreprises privées renoncent à travailler avec l'OBA en raison des procédures administratives auxquelles elles sont soumises.
4.2.4	Tenir compte des erreurs du passé lors de l'établissement du cahier des charges des concours.	1	DIPA (chefs de projets)	30.09.2010	En cours	Fait.
4.2.4	Indiquer le respect des conditions-cadres comme prioritaire, si ce n'est obligatoire, et pénaliser, voire refuser les projets qui ne sont pas conformes.	2	OBA / DIPA	(initial Délai à fixer selon entretien avec la FAI) 30.09.2012		Sans effet. Ce point n'a pas encore été traité par l'OBA et le sera dans le cadre du plan d'action établi par le directeur.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Améliorer la précision des devis généraux de manière à permettre une meilleure planification des moyens financiers nécessaires.	1	DIPA (chefs de projets)	30.12.2010		Fait. Actuellement, l'écart tolérable est de 2 à 3%. En plus, les projets supérieurs à 2 millions sont revus par l'économiste de la construction.
4.4.4	Dans la mesure où la méthode par CFE se révèle être plus adéquate pour l'activité de construction, la Cour invite la direction des bâtiments à utiliser cette méthode et à abandonner celle des CFC.	2	DIPA/DSU Finances	Délai à fixer selon compatibilité avec la CFI et résultat de l'étude en cours		Fait. Les deux méthodes sont utilisées, mais les CFC restent d'actualité parce que la comptabilité de l'Etat (CFI) est toujours paramétrée sur les CFC et non pas sur les CFE.
4.5.4	Décrire, renforcer et intégrer de manière permanente la fonction d'expert technico-économique dans l'organisation de la DIPA. Responsabiliser l'intervention de l'expert technico-économique en décrivant les attentes du maître d'ouvrage et les obligations de l'expert qui lui sont associées.	2	OBA-DIPA	(initial Automne 2010) 31.12.2011		En cours. Le volume d'activité de l'expert-technico-économique est, à l'heure actuelle, insuffisant selon le directeur de l'OBA. Une révision de la fonction sera entreprise afin de déterminer les missions et les ressources nécessaires.
4.5.4	Décrire et consolider la place et l'intervention de l'expert technico-économique dans le processus de construction.	2	DIPA	(initial Automne 2010) 30.06.2012		En cours. Le volume d'activité de l'expert technico-économique est, à l'heure actuelle, insuffisant selon le directeur de l'OBA. Une révision de la fonction sera entreprise afin de déterminer les missions et les ressources nécessaires.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Stipuler dans les contrats signés par le maître d'ouvrage avec le mandataire l'obligation de présenter le devis général et le décompte final selon les CFE et les CFC.	2	DIPA	30.05.2010	Documents modifiés le 11.05.2010	Fait.
4.5.4	Définir et décrire la méthodologie utilisée pour les analyses de l'expert.	2	DIPA	(initial Automne 2010) 30.06.2012		En cours. Le volume d'activité de l'expert technico-économique est, à l'heure actuelle, insuffisant selon le directeur de l'OBA. Une révision de la fonction sera entreprise afin de déterminer les missions et les ressources nécessaires.
4.5.4	Joindre l'avis de l'expert dans les projets de loi.	1	DIPA (chefs de projets)	Automne 2010) 31.12.2012		Sans effet. Le directeur de l'OBA considère que le devis général étant revu par l'expert technico-économique, il n'est pas nécessaire de mentionner expressément son avis dans le projet de loi. Toutefois, et comme mentionné plus haut, une révision de la fonction sera entreprise.
4.6.4	Réduire la durée de traitement des opérations dont une partie importante est imputable aux mandataires.	2	OBA/DSU finances/DF	(initial Fin 2010) 31.12.2011	En cours (test)	En cours. Un groupe de travail interdépartemental a pour but de revoir les procédures afin de réduire la durée de traitement des opérations.
4.6.4	Adapter les restitutions de la CFI aux besoins des collaborateurs de la DIPA ou mettre en place une application adéquate.	2	OBA/DSU finances/DF	(initial Juin 2011) 31.12.2011		En cours. L'installation de l'outil GEInvest devra permettre d'obtenir les restitutions ressortant de la CFI pour les collaborateurs concernés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	Former un collaborateur de la DIPA à l'extraction des tableaux de bord destinés à la direction.	2	OBA	(initial Juin 2011) 31.12.2011		Sans objet. Cette recommandation n'est plus d'actualité puisque chaque collaborateur concerné pourra lui-même obtenir les informations recherchées dans GEInvest.
4.6.4	Rechercher une solution afin d'établir des états de réconciliations entre les décomptes des mandataires et la CFI sur une base régulière.	2	DIPA Chefs de service / Chefs de projets	(initial Fin 2010) 31.12.2011		En cours. Le déploiement de GEInvest permettra aux collaborateurs de disposer des informations de la CFI et de ne plus travailler avec des états parallèles.
4.7.4	Clarifier la date de départ du délai de 24 mois.	2	DSU finances/DF	(initial Juin 2011) 31.12.2011		Sans effet. Une action sera entreprise dans le cadre du plan d'action établi par le directeur de l'OBA.
4.7.4	Réfléchir à une approche conjuguée entre les intervenants (par exemple le DCTI et le DIP) pour respecter le délai légal de manière à ce que son application soit uniforme pour tous les responsables de crédits. Mettre en place des alertes sur des projets de construction non bouclés après 12 mois.	2	OBA- DIP/DSU Finances/DF	(initial Juin 2011) 31.03.2012 (initial Fin 2010) 31.12.2011		Sans effet. Une action sera entreprise dans le cadre du plan d'action établi par le directeur de l'OBA. Sans effet. Néanmoins, à titre d'information, la DGI envoie régulièrement à la DIPA la liste des projets non bouclés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.8.4	La Cour invite la direction de l'OBA et de la DIPA à s'assurer que la rédaction des cahiers des charges (y compris la signature par les titulaires de postes) et l'établissement des processus seront réalisés dans un délai raisonnable, mais au plus tard à la fin de 2010.	1	DIPA	30.06.2010		Fait.
4.8.4	Afin de renforcer la mise en place de l'organisation, la Cour invite la direction de l'OBA à s'assurer que la rédaction et la mise en application des directives aux mandataires et aux collaborateurs de la DIPA soient respectées.	2	DIPA	(initial Fin 2010) 31.12.2012		En cours. Les directives seront mises à jour d'ici fin 2011 et le contrôle de leur application est prévu en 2012.
	La Cour invite la direction de l'OBA à s'assurer de la traçabilité des modifications apportées au projet initial et des contrôles effectués par le biais de visas apposés par les collaborateurs concernés.	2	DIPA	(initial Fin 2010) 31.03.2012		En cours. Le document à utiliser existe, mais la direction de l'OBA doit s'assurer de son remplissage adéquat.
	La Cour invite la direction de l'OBA à mettre à disposition des collaborateurs en charge des appels d'offres et des soumissionnaires des directives qui expliquent le fonctionnement de la DIPA en matière de passation de marchés publics.	2			Achevé à fin avril 2010	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.8.4	Lors de la diffusion de la charte commune des valeurs, la faire signer par tous les collaborateurs concernés afin d'attester sa prise de connaissance.	2	OBA	(initial Selon calendrier SG) 31.12.2011		En cours. Le directeur de l'OBA a informé la Cour que le document sera envoyé aux collaborateurs mi-septembre et qu'il sera, dans un deuxième temps, à lui retourner signé d'ici la fin de l'année 2011.
4.8.4	La Cour invite la direction de la DIPA à mettre en place les contrôles compensatoires nécessaires pour couvrir les risques non couverts (déficiency de contrôle) dans les meilleurs délais.	2	DIPA	(initial Fin 2010) 31.12.2011		En cours. Bien que l'analyse des risques et la matrice des contrôles aient été établies, les contrôles compensatoires n'ont pas été mis en place pour les risques non encore couverts.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.8.4	<p>La Cour invite la direction de la DIPA et/ou de l'OBA à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mettre à disposition des collaborateurs en charge des appels d'offres les listes des entreprises qualifiées selon les dispositions cantonales et à mettre en place un outil qui permette d'obtenir des données statistiques sur les fournisseurs qui soumissionnent. - mettre en place une procédure d'évaluation des fournisseurs. - mettre en place une structure qui permette de superviser et contrôler le déroulement des appels d'offres. 	2	OBA	(initial Juin 2011) 30.06.2012		En cours. Actuellement, les collaborateurs ont à disposition la liste de l'OCIRT pour les entreprises ne respectant pas les dispositions légales. Le directeur de l'OBA va intégrer cette recommandation dans les attributions d'une structure achat qui reste à créer.
		2	OBA	(initial Juin 2011) 31.12.2012		Sans effet. Le directeur de l'OBA va intégrer cette recommandation dans les attributions d'une structure achat qui reste à créer.
		2	OBA	(initial Fin 2010) 31.12.2011	En cours	En cours. Le poste de conseiller en marchés publics a été créé et pourvu en 2010, mais le directeur de l'OBA estime cette mesure insuffisante en terme de volume de travail. Une révision de l'organisation sera entreprise visant à créer une structure achat.
4.8.4	La Cour invite la DIPA à faire respecter les directives internes de manière à éviter tout risque de fraude ou d'octroi de mandat de faveur. Par ailleurs, des contrôles sont à effectuer pour empêcher de telles opérations.	2	DIPA	(Initial Fin 2010) 31.03.2012		En cours. Une révision de l'organisation sera entreprise visant à créer une structure achat.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.8.4	<p>Concernant le devis général du mandataire, considérant la source de conflit que représente la rémunération au décompte final, qui se traduit par des relations tendues entre le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre tout au long des travaux, la Cour invite la DIPA à procéder à un arbitrage systématique entre la rémunération du mandataire sur base forfaitaire, en pourcent du coût des travaux (décompte final) ou en fonction des heures effectives.</p> <p>Concernant les travaux complémentaires, la Cour invite la DIPA à déterminer de manière plus précise la part des travaux comprise dans le contrat initial de celle liée à des travaux complémentaires pouvant faire l'objet d'une facturation distincte. Pour cette dernière, la Cour invite la DIPA à procéder à un arbitrage systématique entre la rémunération du mandataire sur base forfaitaire, en pourcent du coût des travaux (décompte final) ou en fonction des heures effectives.</p>	2	DIPA	(initial Fin 2010) 31.03.2012	Discussions à tenir avec FAI	Sans effet. Une action sera entreprise dans le cadre du plan d'action établi par le directeur de l'OBA.
		2	DIPA	(initial Fin 2010) 31.03.2012	Discussions à tenir avec FAI	Sans effet. Une action sera entreprise dans le cadre du plan d'action établi par le directeur de l'OBA.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.8.4	La Cour invite la direction de la DIPA à mettre en place des outils de supervision, d'information et de communication pour assurer conseil et assistance à ses collaborateurs en vue de répondre à leurs demandes et d'améliorer leurs prestations et leur motivation. A ce titre, un collaborateur de la direction financière du DCTI, avec une expérience des métiers de la construction, est en charge de cet aspect.	2	DIPA	(initial Fin 2010) 31.12.2011		En cours. Dans le domaine du suivi financier, l'installation de l'outil GEInvest devra permettre d'obtenir les restitutions ressortant de la CFI pour les collaborateurs concernés.
4.8.4	Une fois les étapes relatives aux quatre premières composantes du SCI mises en place, la DIPA est invitée à établir un suivi et une surveillance d'une part des processus liés aux projets de construction afin de vérifier notamment l'efficacité opérationnelle des contrôles clés, d'autre part de la connaissance des lois, règlements et directives pertinents par les acteurs concernés.	2	DIPA	(initial Fin 2011) 31.03.2012		Sans effet. Au vu du statu des précédentes recommandations.

N° 31 (DIP) : audit de gestion, relatif aux crédits d'ouvrage des équipements scolaires du cycle d'orientation et de l'enseignement postobligatoire rapport publié le 29 juin 2010

La Cour a émis 16 recommandations qui ont toutes été acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 8 recommandations ont été mises en place, 3 sont en cours de réalisation et 5 sont restées sans effet.

Relativement aux **8 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- L'établissement d'une procédure de contrôle des projets de lois remis aux députés afin de s'assurer de l'absence d'erreurs de calcul.
- La mise en place d'un processus permettant de s'assurer que la définition des besoins en équipements s'effectue sur la base de standards pédagogiques.
- La mise en place d'un processus permettant d'identifier les appels d'offres et négociations réalisés directement par les établissements et non par la CCA, et ainsi prendre des mesures correctives.
- Pour les projets de loi à venir, la mise en place d'un suivi financier sur la base du nouvel outil GEInvest ; en effet, cette nouvelle application va permettre de restituer les données ressortant du module Project Accounting de la CFI d'une manière simplifiée et définies selon les besoins des directions financières.
- L'établissement d'un plan d'action quant à la mise en place d'un système de contrôle interne.

Parmi les **3 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière d'établissement des documents nécessaires au bouclage des crédits d'équipements

fermés par le DIP et le DCTI et de formalisation des processus et contrôles relatifs aux crédits d'ouvrage avec bâtiments.

Quant aux **5 recommandations restées sans effet**, elles concernent les points suivants :

- Contrairement à sa prise de position initiale, le DCTI n'est plus d'accord de dissocier le crédit d'équipement du crédit d'investissement. Par ailleurs, le DIP ne souhaite plus abandonner l'élaboration du CFC 9. Des mesures compensatoires ont néanmoins été prises afin de limiter les risques identifiés par la Cour.
- Contrairement à la prise de position initiale des audités, les procédures permettant de supprimer la double saisie du SEM n'ont également pas été mises en place et la saisie des demandes d'achats informatiques n'a pas été confiée aux magasiniers comptables des établissements.
- Pour les sept crédits d'équipements sous revue au moment de l'audit, le DIP n'a pas encore mis en œuvre les analyses en vue de déterminer les montants dépensés, de les comparer avec les informations ressortant du module PA et de les expliquer.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Détermination du budget d'équipement et rédaction du projet de loi Mettre en place les contrôles adéquats afin de s'assurer que les PL soumis au vote des députés de Grand Conseil ne contiennent pas d'informations erronées ou inexactes.	3	Direction logistique DIP	Dès la préparation du prochain PL	Juin 2011	Fait. Le processus relatif au crédit d'ouvrage lorsque le DIP est rapporteur a été revu. La détermination du budget du PL est vérifiée avant soumission par deux personnes de la DLOG.
4.1.4	Détermination du budget d'équipement et rédaction du projet de loi Pour les nouveaux projets de loi, dissocier le crédit d'équipement du crédit de construction afin de supprimer (ou de réduire de manière très significative) le décalage temporel qui existe entre la date de rédaction du PL et les achats effectifs. Cela permettra in fine une estimation beaucoup plus fiable du montant du crédit d'équipement (globalement et par rubrique). En parallèle, abandonner l'élaboration du CFC 9 sous sa forme actuelle dont la rédaction mobilise de nombreuses ressources et qui ne peut être utilisé en l'état pour procéder aux demandes d'achats.	3	DCTI	Fin 2010	Pas fait	Sans effet. Afin de limiter les risques identifiés par la Cour, deux principales mesures ont néanmoins été prises : - une partie de l'équipement (matériel pédagogique notamment) est désormais financée annuellement via le budget de fonctionnement - le montant du crédit est désormais systématiquement évalué sur la base des derniers prix connus lors de l'élaboration du projet de loi
		2	Direction logistique DIP	Dès la préparation du prochain PL	Pas fait	Sans effet. Pour l'audité, il lui est difficile d'imaginer suivre cette recommandation dans la mesure où le préavis de la CCA au projet de loi nécessite la rédaction détaillée du CFC 9. Le CFC 9 a néanmoins évolué puisque seuls les articles étant identifiés comme faisant partie du budget d'investissement y sont désormais indiqués (voir ci-dessus).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>No 31 : Crédits d'ouvrage des équipements scolaires du cycle d'orientation et de l'enseignement postobligatoire</p> <p>Déterminer le montant du crédit d'équipement (globalement et par rubrique), sur la base de listes standards valorisant précisément les besoins (désignation, quantité et prix). Ces besoins doivent être définis par les personnes ayant les connaissances pédagogiques adaptées et être conformes aux plans d'études pédagogiques. A titre d'exemple, le plan d'études de musique détaille les instruments répondant aux objectifs pédagogiques.</p> <p><i>Voir les pistes et modalités de mise en œuvre pour plus de détails.</i></p>	2	Direction logistique DIP	Dès la préparation du prochain PL	Juin 2011	Fait. Les besoins sont désormais définis et validés sur la base de standards pédagogiques.
4.2.4	<p>Achats et approvisionnements</p> <p>Une fois la recommandation relative aux listes standards mise en place (voir 4.1.4), communiquer ces listes aux services financiers du CO et du PO.</p> <p>Les listes standards doivent permettre au service financier du CO et de la personne en charge de l'approbation des demandes d'achat du PO, une fois le problème de ségrégation des tâches résolu pour ce dernier (voir constat 3 point 4.4.2), de juger de la pertinence des demandes d'achats significatives effectuées par les établissements et ainsi les valider en toute connaissance de cause.</p>	2	Direction logistique DIP	Dès la préparation du prochain PL	Juin 2011	Fait. Les listes sont communiquées aux personnes appropriées afin de pouvoir valider les demandes d'achats en toute connaissance de cause.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Achats et approvisionnements S'assurer de la centralisation auprès de la CCA de la gestion des démarches commerciales vis-à-vis des fournisseurs (appels d'offres, négociations...).</p> <p>La CCA adresse dans les meilleurs délais des instructions formalisées à l'ensemble des établissements scolaires afin de leur indiquer que les négociations commerciales avec les fournisseurs relèvent de sa compétence.</p>	2	DGCO/DGPO	Fin 2010	Décembre 2010	Fait. Sur la base des listes d'exceptions transmises par la CCA deux fois par année, la direction financière contacte les services et établissements concernés pour comprendre les raisons des exceptions. Par ailleurs, afin de limiter les risques identifiés, des catalogues d'articles ont été créés en collaboration avec la CCA.
		1	CCA	Fin 2010	Décembre 2010	
4.2.4	<p>Achats et approvisionnements Abandonner la double saisie par le SEM des demandes d'achats informatiques.</p> <p>Confier la saisie des demandes d'achats informatiques aux magasiniers comptables de chaque établissement en leur donnant la possibilité de les imputer sur le département du DCTI et d'en suivre le cheminement jusqu'à la facturation. Dans le cadre de cette piste, le SEM et le CTI conservent dans tous les cas leurs rôles de contrôle en approuvant ces demandes d'achats.</p>	2	SEM	Fin 2010	Pas fait	Sans effet. L'audité estime que cette double saisie est nécessaire pour mettre à disposition des établissements scolaires des informations aux sujets des commandes en cours.
		2	SEM	Fin 2010	Pas fait	Sans effet. L'audité estime, après réflexion, que cette recommandation ne serait pas un élément facilitant le traitement des commandes pour les usagers.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Suivi financier Pour les <u>sept crédits d'équipements</u> sous revue :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etablir un fichier détaillant par rubrique du CFC 9 l'ensemble des montants dépensés. Le montant global doit correspondre au solde présent dans le module PA. - Expliquer les écarts significatifs entre les dépenses effectives et les budgets réalisés (globalement et par rubrique). <p>A l'avenir, pour <u>les nouveaux crédits d'équipements</u> du CO et du PO, proscrire l'utilisation de fichiers extracomptables dans le cadre du suivi financier. L'ensemble du suivi financier devrait en effet être réalisé via la CFI et le module PA en particulier. A ce titre, afin de respecter la directive transversale relative au bouclage des comptes, le DCTI s'assure qu'une réconciliation régulière entre les modules PA et GL est réalisée et que l'ensemble des écarts est expliqué. Le budget de chaque rubrique d'équipement devrait en particulier être renseigné dans le module PA.</p> <p><i>Voir les pistes et modalités de mise en œuvre pour plus de détails.</i></p>	2	DGCO/DGPO	Fin 2010	En cours	<p>Sans effet. Selon l'audité, le travail sera initié dès le 2^{ème} semestre 2011 pour les établissements suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collège Sismondi ; - Co Drize - EC A-Stitelmann.
		2	DGCO/DGPO/DCTI	Fin 2010	Terminé	<p>Fait. Les nouveaux crédits d'équipements seront suivis financièrement dans le nouvel outil GEInvest par le responsable du projet. Le budget de chaque rubrique d'équipement sera en outre consultable dans le module PA. Ce point sera testé par la Cour lors du prochain suivi.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Suivi financier En règle générale pour l'ensemble des crédits votés par le Grand Conseil et en particulier pour les crédits d'équipements du DIP, améliorer et développer la qualité de l'information financière présente dans la partie investissement des comptes d'Etat.</p> <p><i>Voir les pistes et modalités de mise en œuvre pour plus de détails.</i></p>	1	DIRFIN DIP	Terminé	Comptes 2009	Fait.
4.3.4	<p>Suivi financier Le service financier du DIP, en collaboration avec le DCTI, procède dans les meilleurs délais au bouclage des crédits d'équipements des CO de Montbrillant, de Drize (pavillon provisoire) et de l'EC Aimée-Stitelmann (pavillon provisoire).</p>	2	DIRFIN DIP DCTI / DGPO	Fin 2010	En cours Prévu fin 2011	En cours. Pour le CO de Montbrillant, les documents ont été remis au DCTI. Pour le CO de Drize et l'EC A-Stitelmann, ils seront intégrés dans un train de lois de bouclage à présenter dans le courant du second semestre 2011. Ce point sera testé par la Cour lors du prochain suivi.
4.4.4	<p>Système de contrôle interne (SCI) Fixer un délai aux directions et services du DIP qui doivent mettre en place le SCI conformément aux dispositions légales votées par le Grand Conseil et aux objectifs qui sont fixés par le Conseil d'Etat.</p>	2	DIRCI	Septembre 2010	Mai 2011	Fait. Un plan de projet et son suivi ont été réalisés par la direction du contrôle interne.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Système de contrôle interne (SCI) Définir et formaliser les processus et contrôles relatifs aux crédits d'équipements. S'assurer du respect des procédures et des contrôles définis.</p> <p>En particulier pour les achats réalisés par le PO, dissocier les tâches actuellement incompatibles afin que le principe de ségrégation des tâches soit respecté.</p>	2	DIRFIN / DIRCI	Fin 2010	En cours	<p>En cours. Les processus et contrôles relatifs aux crédits d'ouvrage sans bâtiment ont été formalisés. Les processus et contrôles relatifs aux crédits d'ouvrage avec bâtiment sont en cours, mais ils requièrent la collaboration du DCTI.</p> <p>En cours. Une analyse du principe de ségrégation des tâches a été réalisée par la direction du contrôle interne qui a abouti au maintien de la situation existante et des risques initialement identifiés par la Cour. Une analyse approfondie sera réalisée en 2012 dans le cadre des mutations attendues à la DGPO.</p>
		1	DGPO / DGCO	Mi 2011		

N° 32 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'utilisation de l'application de conduite opérationnelle du personnel de police (COPP) au sein de la police judiciaire rapport publié le 30 août 2010

La Cour a émis 17 recommandations, toutes ont été acceptées spontanément par l'audit. Actuellement 5 recommandations ont été mises en place, 12 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **5 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- Le CTI a modifié ses critères de résolution de problèmes importants.
- Concernant l'octroi d'indemnités non conformes paramétrées dans l'application COPP, la situation a été régularisée par l'OPE.
- Une convention de collaboration pour le fonctionnement de l'application COPP a été signée le 21 juillet 2011 entre l'OPE et le DSPE. Les modifications du paramétrage ou le développement des règles de gestion (débours, piquets, absences, etc.) doivent désormais faire l'objet d'une validation formelle par l'OPE.
- La méthode de gestion de projet Hermès a été mise en œuvre par le SILO.
- L'engagement d'un responsable RH avec des responsabilités transversales au corps de police

Parmi les **12 recommandations en cours**, il est notamment relevé que :

- L'application COPP ne permet pas dans sa version actuelle :
 - le changement des « activités » entraînant une indisponibilité en « événements » afin de permettre une visualisation rapide dans le planning collectif ;

- la suppression du dédoublement de chaque ligne.
- Au 30 juin 2011, l'application COPP dénombrait encore 203 codes horaires ouverts pour la police judiciaire. A noter que depuis mars 2010, 67 codes ont été supprimés et 72 ont été créés. Il en ressort que le nombre de codes horaires n'a pas encore été diminué.
- Les nouveaux horaires de la police judiciaire ne reposent pas encore sur une démarche d'optimisation de la planification. En l'absence d'une telle démarche, la police n'est pas en mesure de s'assurer que les cycles horaires actuels sont les plus efficaces possibles.

D'une manière générale, le retard pris dans la mise en œuvre des recommandations est dû selon le département au déploiement du projet Phénix ainsi qu'à l'attente de la nouvelle version de l'application COPP. Les efforts doivent donc être poursuivis afin de mettre en œuvre les recommandations permettant de résoudre notamment les problèmes d'inefficacité et d'inégalité de traitement relevés par la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 1 : De manière générale, la Cour recommande à la direction de la police judiciaire avec le soutien de l'AMOA d'effectuer une nouvelle analyse des besoins par rapport à l'utilisation de COPP. En particulier, cette analyse des besoins devra explorer les pistes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> le changement des « activités » entraînant une indisponibilité en « événements » afin de permettre une visualisation rapide dans le planning collectif ; la suppression du dédoublement de chaque ligne ; le fonctionnement organisationnel souhaité quant à la saisie et la validation des données (systématique ou contrôle par sondage). A noter que le contrôle ponctuel est l'une des solutions adoptées par la police du canton de Vaud. D'autre part, une centralisation des saisies relatives à plusieurs brigades serait souhaitable ; la création d'un manuel d'utilisation adapté à chaque niveau d'utilisateur et la mise en œuvre d'une planification de formations spécifiques afin de répondre aux besoins des utilisateurs. Certaines simplifications de saisie sont d'ores et déjà possibles dans l'application, mais inconnues des utilisateurs. Ces mesures devraient également permettre d'améliorer la gestion du changement. 	4	Cheffe de la police	12.2010	En cours	<p>En cours Selon les informations fournies à la Cour par le DSPE, un groupe de travail a été instauré comprenant la police, l'AMOA et les RH du DSPE afin de déterminer les nouvelles règles de gestion des horaires et des indemnités. Selon les informations fournies à la Cour, le DSPE a opté pour une mise en œuvre réactive compte tenu du projet Phénix et de l'attente de la nouvelle version de l'application COPP.</p> <p>Les manuels d'utilisation sont en cours d'achèvement, d'ici la fin de l'année 2011, soit un manuel pour les gestionnaires et un deuxième destiné aux utilisateurs. La mise en œuvre d'une planification de formations spécifiques afin de répondre aux besoins des utilisateurs n'a également pas encore été effectuée.</p> <p>Par ailleurs, l'application COPP ne permet pas dans sa version actuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> le changement des « activités » entraînant une indisponibilité en « événements » afin de permettre une visualisation rapide dans le planning collectif ; la suppression du dédoublement de chaque ligne.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 2 : La Cour invite le CTI, dans le cadre de sa nouvelle organisation, à modifier ses critères de résolution de problèmes importants afin que des lenteurs portant sur une application utilisée quotidiennement par 1'700 utilisateurs soient résolues dans les plus brefs délais.</p>	2	CTI	Terminé en cours d'audit	Fait	Fait
4.2.4	<p>Recommandation 3 : Dans le cadre de la mise en place du nouveau protocole de réforme de la police, il conviendra que l'OPE définisse, dans les fiches MIOPE et de manière univoque, les règles détaillées applicables aux éléments variables de paie et aux heures supplémentaires. En effet, en cas de définitions ou d'interprétations multiples (par exemple, pour la brigade A un jour de formation serait considéré comme un jour donnant droit à une indemnité pour débours, ce qui ne serait pas le cas pour la brigade B), la mise en œuvre des règles de gestion (paramétrage) pourrait augmenter substantiellement la complexité de leur octroi et donc générer de nouvelles erreurs et inefficiences administratives.</p>		DAF (OPE) pour les fiches MIOPE	09.2010	En cours	<p>En cours</p> <p>Les fiches MIOPE ont été définies (débours, piquets, heures supplémentaires) par l'OPE et sont disponibles sur intranet.</p> <p>Selon les informations fournies par le DSPE, la méthode de gestion Hermès a été mise en œuvre mais n'est pas encore pleinement effective.</p> <p>En outre, compte tenu de l'attente de la nouvelle version de l'application COPP un plan de formation permettant une utilisation facilitée de l'application n'a pas encore été mis en œuvre.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>D'autre part, sachant que la mise en place du nouveau protocole de réforme de la police demandera une implication forte de plusieurs acteurs, la Cour recommande à l'AMOA (SILO) de mettre en œuvre la méthode de gestion de projet Hermès et de s'assurer de la qualité des livrables fournis (cahier des charges, plan de test, etc.). En outre, dans l'attente d'une fiabilisation des données dans l'application, il convient de mettre en place un contrôle centralisé permettant de détecter rapidement les éventuelles erreurs.</p> <p>Finalement, la Cour invite l'AMOA (à savoir le SILO) à mettre en œuvre un plan de formation permettant une utilisation facilitée de l'application.</p>	3	SILO	Utilisateurs : fin 2010 Gestionnaires : dès nomination		
4.2.4	<p>Recommandation 4 : La Cour suggère à l'OPE de régulariser la situation actuelle afin de s'assurer que des paiements indus ne soient plus versés.</p>	3	OPE DAF	06.2010	Fait	Fait

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Recommandation 5 : La Cour recommande à la direction de la police, en coordination avec le responsable du contrôle interne du département, de mettre en place un système de contrôle interne adéquat.	4	Chef de la police adjoint	06.2011	En cours	En cours
4.3.4	Recommandation 6 : La Cour recommande à la direction de la police et de la police judiciaire de définir clairement les missions, l'organisation et les horaires de la police judiciaire en fonction de la mise en œuvre du nouveau code de procédure pénale en 2011. D'autre part, cette démarche devra s'appuyer sur une optimisation de la planification, comme précisé dans un précédent rapport de la Cour ⁸ : « <i>confirmer ou remodeler les horaires en fonction de statistiques montrant les besoins du terrain par tranches horaires, par exemple en s'appuyant sur les données de la CECAL (la Centrale d'Engagement, de Coordination et d'Alarmes de la police)</i> ».	4	Cheffe de la police	1 ^{er} janvier 2011	En cours	En cours Au 30 juin 2011, l'application COPP dénombrait encore 203 codes horaires ouverts pour la police judiciaire. A noter que depuis mars 2010, 67 codes ont été supprimés et 72 ont été créés. Il en ressort que le nombre de codes horaires n'a pas encore été diminué. Les nouveaux horaires de la PJ ne reposent pas encore sur une démarche d'optimisation de la planification comme recommandé par la Cour. En l'absence d'une telle démarche, la police n'est pas en mesure de s'assurer que les cycles horaires actuels sont les plus efficaces possibles.

⁸ Rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 7 :</p> <p>La Cour note qu'une réflexion est en cours au sein de la gendarmerie pour un nouveau développement du module mobilisation dans l'application COPP. Au préalable, la Cour invite la direction de la police à étudier dans quelle mesure une refonte organisationnelle permettrait de répondre de manière plus efficiente aux grands événements et actions spécifiques, par exemple en allouant cette activité à une unité dédiée.</p> <p>Dans ce cadre, la Cour recommande à la direction de la police en collaboration avec l'AMOA (à savoir le SILO) d'effectuer une analyse globale des besoins à l'échelon de l'ensemble des corps de police et donc en associant les membres de la police judiciaire.</p> <p>A l'issue de cette analyse, il s'agira de déterminer s'il est toujours opportun de réaliser un nouveau développement du module de « mobilisation ».</p>	4	Cheffe de la police	30 juin 2011	En cours	En cours

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Recommandation 8 : La Cour recommande à l'office du personnel de l'Etat, en collaboration avec la direction de la police et l'AMOA, de mener à terme la mise en œuvre de l'interface automatique entre les applications COPP et SIRH. Ceci permettra d'éliminer les inefficiences constatées et de n'utiliser plus qu'une seule application pour la saisie des informations.	2	Direction Police AMOA, OPE et USI	09.2010 pour les débours et indemnités de nuit Au 31.12. 2010 pour l'interface «Absences»		En cours
4.5.4	Recommandation 9 : La Cour recommande à l'état-major de la police de demander la suppression de l'accès direct du prestataire externe en environnement de production. La Cour souligne que ce type d'accès peut parfois être justifié. Il conviendra donc de prévoir pour ces cas (qui doivent rester exceptionnels) une procédure formelle à appliquer comprenant une traçabilité des acteurs et une gestion adéquate des accès.	2	STIP et CTI	12.2010		En cours

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Recommandation 10 : La Cour recommande à l'AMOA de prendre contact avec le fournisseur afin d'étudier la possibilité de supprimer l'option permettant aux utilisateurs de se substituer à un autre utilisateur. Dans l'attente d'une solution technique, il conviendra de prévoir pour les cas où une intervention en substitution serait nécessaire (cas qui doivent rester exceptionnels) une procédure formelle à appliquer.	3	SILO	12.2010		En cours
5.1.4	Recommandation 11 : La Cour invite l'OPE à poursuivre ses efforts de définition univoque des règles relatives aux ressources humaines dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau protocole et au travers des fiches MIOPE. Pour ce faire, la Cour recommande de transférer la responsabilité du paramétrage de COPP à l'OPE dans le cadre du SIRH. Ceci aura pour but de conférer à l'OPE une maîtrise de la mise en œuvre effective des fiches MIOPE. Ces actions contribueront à l'amélioration du système de contrôle interne de l'OPE.	2	Police/ DSPE-SILO/ OPE / DF-USI	Définition des fiches MIOPE : 09.2010. Étude de faisabilité du transfert d'une partie de COPP au DF : 30.06.2011	Fait	Fait Une convention de collaboration pour le fonctionnement de l'application COPP a été signée le 21 juillet 2011 entre l'OPE et le DSPE. Les modifications du paramétrage ou le développement des règles de gestion (débours, piquets, absences, etc.) doivent faire l'objet d'une validation formelle par l'OPE.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	Recommandation 12 : La Cour invite la secrétaire générale du DSPE et la cheffe de la police à poursuivre le projet de mise en place d'un service des ressources humaines unique au sein de la police.	2	RH DSPE- Police	06.2011	Fait.	Fait. Un nouveau responsable des ressources humaines est entré en fonction au 1 ^{er} juin 2011.
5.1.4	Recommandation 13 : La Cour recommande au secrétariat général en collaboration avec la direction de la police d'effectuer une analyse sur la problématique du timbrage. Il conviendra notamment de déterminer la pertinence de la coexistence de systèmes de décomptes horaires différents, en tenant compte des avantages et inconvénients attendus notamment en termes de travail administratif. Ceci permettra de garantir une égalité de traitement au sein de l'ensemble des corps de police.	3	Chef de la police adjoint	12.2010	En cours	En cours La direction de la police, à ce stade et sous réserve de l'étude, est favorable à la systématisation du timbrage pour tout le corps de police.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<p>Recommandation 14 : En matière d'AMOA, la Cour recommande de :</p> <ul style="list-style-type: none"> proposer une simplification de la prestation de moyen actuelle notamment en réduisant le nombre d'instances intervenant dans la gouvernance globale des systèmes d'informations ; redéfinir le rôle et les responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information. 	2	Comité stratégique informatique police et CTI	12.2010	En cours	En cours
5.2.4	<p>Recommandation 15 : Pour tout nouveau développement de COPP et projet, la Cour recommande à l'AMOA (SILO) de mettre en œuvre la méthode de gestion de projet Hermès et de s'assurer de la qualité des livrables fournis (cahier des charges, plan de test, etc.).</p>	2	CTI	03.2011		<p>Selon les informations fournies à la Cour, le STIP gère les droits d'accès à l'application COPP. L'assistance technique et fonctionnelle est assurée par le SILO. Le DSPE a informé la Cour que la nouvelle solution mise en place devrait être finalisée avec l'industrialisation des mises en production.</p>
5.2.4	<p>Recommandation 15 : Pour tout nouveau développement de COPP et projet, la Cour recommande à l'AMOA (SILO) de mettre en œuvre la méthode de gestion de projet Hermès et de s'assurer de la qualité des livrables fournis (cahier des charges, plan de test, etc.).</p>	2	SILO	En cours	Fait	Fait

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<p>Recommandation 16 : La Cour recommande à la direction de la police et de la police judiciaire d'analyser les besoins en informations et en pilotage en répondant notamment aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • quelle information ? • pour quel destinataire ? • à quelle fréquence ? • pourquoi (quelle est l'utilité de l'information) ? • quel effort (coût) est nécessaire pour produire cette information ? <p>Cette analyse devra servir de base de réflexion afin de s'assurer que les besoins en statistiques, pilotage, planification sont produits sans générer un coût administratif qui soit supérieur à l'utilité réelle de l'information. Elle doit s'inscrire dans une démarche plus globale permettant d'analyser l'organisation et le fonctionnement même de la police (organisation, planification, priorités, etc.). Elle peut également être menée en parallèle dans les deux autres corps selon les besoins de l'état-major.</p>	2	Chef de la police adjoint	12.2010	En cours	En cours La mise en œuvre de cette recommandation sera effectuée par le nouveau directeur des ressources humaines non seulement pour la police judiciaire mais y compris pour les autres services. La direction de la police s'engage sur une période de test de six mois à étudier les résultats du ratio existant entre la saisie des données et leur exploitation subséquente.
5.2.4	<p>Recommandation 17 : A l'instar de la police cantonale vaudoise, la Cour recommande à l'OPE d'effectuer un transfert de compétence permettant de répondre aux besoins de base.</p>	2	OPE DAF	En lien avec la recommandation 11 (5.1.4)	Permanent	En cours L'intervention du prestataire externe est toujours nécessaire, par exemple pour modifier une règle de calcul.

N° 33 (Etat de Genève) : audit de légalité et de gestion, relatif au Service du commerce rapport publié le 30 septembre 2010

La Cour a émis 28 recommandations qui ont toutes été acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 8 recommandations ont été mises en place et 20 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **8 recommandations mises en œuvre**, un groupe de travail a été instauré par le DARES. Il est composé de collaborateurs du DARES et d'un expert externe et a pour objectif la mise en œuvre d'un plan d'actions élaboré par le DARES.

Il s'agit d'une démarche globale qui englobe les recommandations de la Cour ainsi que tous les aspects liés à la gestion courante opérationnelle du service. La Cour note qu'un important travail a été initié et que de nombreuses actions sont en cours de réalisation et ce notamment au niveau : des bases légales et réglementaires, de l'analyse des dossiers et de la mise en place de procédures et matrices de contrôle. En outre, des mesures ont d'ores et déjà été prises concernant les cas non conformes identifiés par la Cour. La grande majorité de ces cas a pu être résolue.

La Cour effectuera un suivi plus détaillé de la mise en œuvre des recommandations lors du prochain suivi annuel.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 33 : Service du commerce					
4.1.4	<p>Organisation des examens Relativement à l'organisation des examens en général, le SCom devrait analyser le processus d'examens et déterminer les pertes d'efficience et y remédier. Ces tâches étant pour la plupart récurrentes, l'utilisation de lettres ou documents types devrait grandement faciliter le travail.</p> <p>Relativement à la numérotation manuelle des examens, le SCom devrait confier cette tâche à l'imprimeur qui pourrait s'en occuper de façon automatique sans grande plus-value sur le prix par copie.</p>	1	Dir. Scom Mise en œuvre de l'externalisation	31.12.2012 (initial 31.12.2011)		<p>En cours.</p> <p>Des logigrammes ont été réalisés afin de clarifier les rôles des intervenants.</p> <p>La numérotation manuelle des examens a été abandonnée.</p> <p>Un accord sur l'externalisation des examens est en cours de finalisation avec la HES-HEG. La mise en œuvre devrait être finalisée d'ici à décembre 2012.</p>
4.1.4	<p>Organisation des examens Afin de respecter l'article 32 du RTaxis, la personne ne possédant pas de carte professionnelle ne devrait pas avoir une fonction d'examineur.</p> <p>Pour la forme, le SCom devrait demander au Conseil d'État d'actualiser l'arrêté relatif aux membres de la commission.</p>	2	Dir. Scom	15.10.2010		<p>Fait.</p> <p>Les arrêtés des 3 commissions ont été actualisés (discipline, examens, consultative).</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Délivrance des autorisations Afin de respecter l'article 4 de la LRDBH, le SCom devrait s'assurer que tous les établissements enregistrés dans l'application SICAP soient au bénéfice d'une autorisation valable d'exploiter. Dans le cas contraire, ces établissements devraient soit être régularisés dans un bref délai soit fermés pour défaut d'autorisation.	4	Dir. Scom Résolution des cas identifiés Identification, régularisation/ fermeture des autres cas non conformes	31.12.2011 (initial 31.12.2010) 1 ^{er} trimestre 2012 (initial 30.06.2011)		En cours. 10 cas sur les 11 identifiés par la Cour dans le cadre de son audit ont été régularisés. Au vu du volume de travail que cela générerait, le SCOM ne procédera pas à un contrôle exhaustif des dossiers actifs (environ 3'400 dossiers). Le SCOM effectuera des contrôles par échantillonnage sur la base d'une analyse des risques par domaine et catégorie d'établissement. Le SCOM procédera également à l'établissement des procédures et matrices de contrôles relatives à la LRDBH.
4.2.4	Délivrance des autorisations La Cour invite le Conseil d'État à prendre toutes les mesures nécessaires afin de s'assurer que ces établissements ne soient pas exploités tant qu'ils ne sont pas en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Ceci n'empêche pas le Conseil d'Etat à proposer des sites de remplacement pour maintenir une offre culturelle conforme à ses objectifs.	4	Conseil d'Etat Dir. Scom (pour Weetamix)	Immédiat		Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Délivrance des autorisations La Cour recommande au SCOM de s'assurer systématiquement que les autorisations (et préavis) nécessaires sont conformes lors de l'octroi d'une autorisation d'exploiter un établissement public.</p> <p>À toutes fins utiles, la Cour souligne que des outils de l'administration sont aisément accessibles et encourage donc le SCOM à effectuer des vérifications par sondage notamment au travers de l'application SAD – suivi administratif des dossiers (http://etat.geneve.ch/sadconsult).</p>	3	<p>Dir. Scom</p> <p>Application pour tous les nouveaux cas et cas identifiés</p> <p>Réexamen des dossiers</p>	<p>30.09.2001 (initial Immédiat)</p> <p>30.09.2011 (initial 30.06.2011)</p>		<p>En cours</p> <p>Application pour tous les nouveaux cas et cas identifiés dès le mois de septembre 2011.</p>
4.2.4	<p>Délivrance des autorisations La Cour recommande au SCom de prendre toutes les mesures nécessaires afin de s'assurer qu'aucun établissement ne soit exploité tant qu'il n'est pas en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur. De plus, une attention particulière devrait être portée sur les établissements considérés comme des buvettes permanentes, ceci dans le but de vérifier l'exactitude de leur statut par des contrôles ponctuels.</p>	2	Dir. Scom	30.06.2011		<p>Fait</p> <p>Une directive d'application LRDBH relative aux buvettes a été émise et est entrée en vigueur en avril 2011.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Délivrance des autorisations</p> <p>Lors de l'organisation d'une manifestation, le SCom devrait s'assurer du respect de la LRDBH et de la LVEBA. Afin de ne pas surcharger le Service, l'application de ces lois devrait faire l'objet d'une procédure permettant de faciliter le traitement suivant le type de manifestation (kermesse de l'école primaire, Fêtes de Genève). Ainsi, il conviendrait notamment de définir des catégories selon : la durée, nombre de personnes prévu, types de manifestations, etc.</p> <p>Si ces dispositions devaient entraîner une charge de travail disproportionnée compte tenu des objectifs de la loi, il conviendrait alors d'étudier l'opportunité de modifier les bases légales en vigueur.</p>	2	<p>Direction générale des affaires économiques (DGAE)</p> <p>Amendement de la LRDBH</p> <p>Analyse de l'opportunité d'amender la LEVBA.</p>	<p>31.05.2012 (Initial 31.10.2010)</p> <p>31.05.2012 (initial 31.12.2010)</p>		<p>En cours</p> <p>Au vu de la charge de travail que générerait l'application des dispositions actuelles, cette problématique sera traitée dans le cadre du processus de refonte de la LRDBH.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 33 : Service du commerce					
4.2.4	<p>Délivrance des autorisations Le SCom devrait faire respecter la règle des « trois établissements » de façon identique à tous les exploitants.</p> <p>Si ces dispositions devaient s'avérer inadaptées au contexte actuel compte tenu des objectifs de la loi, il conviendrait alors d'étudier l'opportunité de modifier les bases légales en vigueur.</p>	2	Direction générale des affaires économiques (DGAE) Analyse pour opportunité de modifier le règlement d'application de la LRDBH	31.12.2010		Fait
4.2.4	<p>Délivrance des autorisations Le SCom devrait émettre une autorisation pour les terrasses, ceci dans le but de respecter la loi. Ceci devrait pouvoir être fait dans le cadre de l'octroi de l'autorisation principale LRDBH et implique une ligne supplémentaire sur l'autorisation. Afin de faciliter la délivrance des autorisations, le SCom pourrait collaborer notamment avec la Ville de Genève qui possède une base de données recensant toutes les terrasses de la Ville.</p> <p>Dans le cas de l'acceptation des propositions récentes de modifications de la LRDBH, il conviendra d'adapter la recommandation en conséquence.</p>	1	Direction générale des affaires économiques (DGAE)	Réalisé (décision du Conseil d'Etat de juin 2010)		Fait Les terrasses sont maintenant gérées par les communes (autorisation et horaire d'exploitation).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Délivrance des autorisations Afin de respecter l'article 2 de la LTaxis, le SCom devrait s'assurer que tous les chauffeurs enregistrés dans l'application SICAP sont au bénéfice d'une autorisation. Dans le cas contraire, ces chauffeurs devraient soit être régularisés dans un bref délai soit interdits pour défaut d'autorisation.	4	Dir. Scm Résolution des cas identifiés Identification et régularisation des autres cas non conformes	31.12.2011 (initial 31.12.2010) 1 ^{er} trimestre 2012 (initial 30.06.2011)		En cours 3 des 4 cas identifiés dans le cadre de l'audit de la Cour ont été résolus. Au vu du nombre de dossiers actifs (environ 2500 dossiers), le SCOM n'est pas en mesure d'effectuer une analyse de l'ensemble des dossiers. Le service va donc procéder à des contrôles par échantillonnage. Le SCOM procédera également à l'établissement des procédures et matrices de contrôles relatives à la LRDBH.
4.2.4	Délivrance des autorisations La Cour invite le SCom à définir et formaliser les critères d'analyse du casier judiciaire, du CID et de l'attestation de poursuite. Afin de les définir et de les formaliser, la Cour recommande au SCom d'effectuer une analyse juridique (avis de droit) en se basant sur une application stricte et d'adapter en fonction des éventuelles décisions du Tribunal administratif et/ou fédéral.	3	Direction générale des affaires économiques (DGAE) Analyse juridique Mise en œuvre opérationnelle	31.12.2011 (initial 31.12.2010) 31.12.2011 (initial 30.03.2011)		En cours Il s'avère que les informations contenues dans les extraits CID n'ont pas d'utilité effective dans le traitement des dossiers. Le SCOM est en attente d'une confirmation juridique de la possibilité de supprimer ces demandes.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Emoluments et taxes annuelles</p> <p>La Cour recommande au SCom de passer en revue l'ensemble des établissements ouverts et qui ne sont pas taxés dans SICAP puis d'en vérifier les raisons, ainsi que l'exactitude des données introduites dans SICAP dont notamment la surface et la catégorie.</p> <p>La Cour recommande également que la direction du SCom mette en place des vérifications de dossiers par sondage.</p> <p>Relativement aux établissements publics pour l'intégration des personnes handicapées, le SCom devrait obtenir la liste exhaustive de ce type d'établissements et prendre toutes les mesures nécessaires afin que l'exemption de taxe soit appliquée de façon uniforme.</p>	3	<p>Dir Scom</p> <p>Vérification des données et émission des factures 2011</p> <p>Régularisation</p>	<p>31.03.2011</p> <p>1^{er} trimestre 2012 (initial 31.03.2011)</p>		<p>Fait</p> <p>L'ensemble des taxes et émoluments perçus en 2010 ont été vérifiés en vue d'une perception adéquate en 2011. Une dizaine de dossiers ont été corrigés.</p> <p>En cours</p> <p>La procédure de taxation annuelle et la matrice de contrôles y relative sont en cours de finalisation.</p> <p>L'ensemble des établissements publics pour l'intégration des personnes handicapées offrant des prestations de « café-restaurants » ont été identifiés. Les prestations sont offertes à tout public et sont donc soumises à la taxe annuelle y relative. Les taxes seront mises à jour pour janvier 2012.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Emoluments et taxes annuelles Le SCom devrait, comme le stipule l'article 57 du RRDBH, s'assurer que les exploitants de cafés-restaurants et de dancings leur adressent leur tarif de consommation pour pouvoir comparer les prix et appliquer la taxe en fonction de ceux-ci.</p> <p>Afin de ne pas surcharger le SCom, la communication des prix pourrait se faire selon un formulaire type (par exemple prix d'un certain nombre de boissons standards, etc.) qui serait envoyé chaque année par les exploitants. À cette fin, il serait opportun d'étudier la possibilité d'automatiser le système par exemple via un e-formulaire qui ne nécessiterait pas de nouvelle saisie par le SCom. Ces renseignements permettraient de faire une moyenne cantonale et justifier ainsi le doublement de la taxe.</p>	2	Dir.Scom	31.05.2012 (initial 31.03.2011)		En cours
4.3.4	<p>Emoluments et taxes annuelles La Cour recommande au SCom d'adapter les émoluments et taxes à l'évolution du coût de la vie.</p>	2	Dir Scom	31.05.2012 (initial 31.03.2012)		Fait
			Modification RRDBH	31.12.2010		Les taxes et émoluments 2011 ont été revus après adaptation au coût de la vie.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Contrôles des établissements publics et des taxis (LRDBH et LTaxis)</p> <p>La planification doit être améliorée, notamment concernant les priorités, le suivi des contrôles, la centralisation des informations saisies, les outils et procédures permettant d'effectuer les contrôles. Ceci afin de pouvoir effectuer une planification globale suffisamment fiable et permettant une gestion dynamique. La planification devrait être établie sur une base annuelle en tenant compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des principaux risques par législation ; - des objectifs politiques et/ou opérationnels ; - des principaux événements ayant lieu dans l'année. <p>Les fiches de contrôles des inspecteurs devraient être revues afin de prioriser les contrôles en fonction des risques identifiés. Afin de connaître, à tout moment, les contrôles effectués, produire des statistiques et faciliter le changement de secteurs géographiques entre inspecteurs, le SCom devrait mettre en place un document permettant de synthétiser l'intégralité des contrôles réalisés (avec constat positif ou négatif) par établissement et par chauffeurs de taxis. Ce document pourra être utilisé afin de s'assurer que tous les établissements et chauffeurs de taxis sont contrôlés de manière adéquate. Une collaboration planifiée formellement avec les polices cantonales et municipales devrait également être envisagée afin d'éviter les doubles contrôles.</p>	2	Dir Scom			<p>En cours</p> <p>Les règles concernant la planification doivent encore être établies et formalisées dans une directive.</p> <p>La procédure, la matrice et les fiches de contrôles sont en cours de formalisation.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Mesures, sanctions et droit d'être entendu</p> <p>La Cour recommande au SCom d'instaurer des contrôles au niveau de la cellule juridique afin de s'assurer de l'exhaustivité, de l'exactitude et de la traçabilité des informations contenues dans le fichier DDE. En effet, tous les rapports de police, toutes les plaintes et toutes les sanctions devraient y figurer.</p> <p>En outre, la Cour recommande de compléter la procédure actuelle en précisant les critères à prendre en compte pour la prise de sanctions ou mesures.</p> <p>D'autre part, la procédure « droit d'être entendu » ainsi que les plaintes relatives aux établissements ne devraient pas être traitées ou préavisées par les chefs des secteurs autorisation et inspectorat, mais uniquement par la cellule juridique et la direction. Il est, en effet, peu opportun de concentrer les tâches « octroi d'autorisation », « contrôle » et droit d'être entendu chez les mêmes personnes. En outre, cette étape prolonge le temps de traitement nécessaire alors qu'un double contrôle entre la cellule juridique et la direction du SCom serait suffisant</p>	3	Dir. Scm	1 ^{er} trimestre 2012 (initial 31.12.2010)		<p>En cours</p> <p>Les procédures sont en cours de révision. Des matrices de contrôle sont également en cours de formalisation.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Mesures, sanctions et droit d'être entendu La Cour recommande au SCom d'appliquer le barème des amendes établi par le service et de s'y tenir stricto sensu. Ceci afin d'éviter toute inégalité de traitement. Une même infraction devrait être sanctionnée de la même manière.	3	Dir Scom	2 ^{ème} semestre 2012 (initial immédiat)		En cours Depuis le mois de juin 2011, l'ensemble des sanctions est revu par un des collaborateurs du DARES chargés du plan d'action SCOM (compétent en la matière) afin d'assurer l'exactitude et l'équité de traitement. Au courant de l'automne 2012, les critères seront formalisés et la responsabilité en la matière sera retransmise à la responsable juridique. En fonction de la gravité du cas, celui-ci sera transmis pour validation au futur directeur du SCOM.
5.4	Respect des bases légales, droits d'accès La Cour recommande à la cellule juridique du SCom de prendre position sur le champ d'application du RIECA et de la LCOU et de son règlement d'exécution. Puis le cas échéant la Cour recommande au SCom de prendre toutes les mesures nécessaires afin de s'assurer du respect des bases légales en vigueur.	2	DGAE	31.12.2011 (initial 31.03.2011)		En cours
5.4	Respect des bases légales, droits d'accès La Cour recommande à la direction du SCom de s'assurer que les mots de passe ne soient pas transmis. Si nécessaire, il conviendra d'étudier l'opportunité de modifier les droits d'accès de certains collaborateurs afin qu'ils puissent effectuer les tâches de remplacement ou autres qui leur incombent.	2	Dir Scom	Réalisé		Fait Le mot de passe concerné a été changé et il n'y a plus de transmission de mots de passe au sein du service.

N° 34 (DIP) : audit de gestion, relatif à la Commission cantonale d'aide au sport rapport publié le 30 septembre 2010

Sur les 9 recommandations émises par la Cour qui ont toutes été acceptées spontanément par l'audit dont 7 ont été réalisées et 2 sont en cours.

Relativement aux **7 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être mises en place dans les domaines suivants :

- la mise à jour du RASport,
- la demande de préavis de la Commission sur toute aide exceptionnelle décidée par le Conseil d'Etat ou le conseiller d'Etat et, d'autre part, la prise en compte des changements de pratique de la Commission depuis plusieurs années.
- l'établissement de directives relatives aux critères donnant droit à une subvention, aux documents devant être fournis par les bénéficiaires de subventions et aux contrôles à effectuer auprès des bénéficiaires de subventions.

Concernant les **2 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de :

- mise en place de l'organisation comptable et financière en matière de documents à produire conformément aux attentes légales et réglementaires.
- présentation des états financiers selon les dispositions légales et réglementaires.

En conclusion, la Cour constate avec satisfaction que les services du DIP et la Commission ont respecté leurs engagements puisqu'il leur a fallu à peine une année pour mettre en place la grande majorité des recommandations proposées.

Par ailleurs, à la demande du conseiller d'Etat en charge du DIP, la Cour a examiné deux opérations postérieures à l'audit : le versement de 1,6 millions au Genève Servette Hockey Club SA (GSHC) au titre de remboursement de dépenses d'investissements, et la mise en œuvre de l'accord tripartite entre l'Etat de Genève, la Ville de Genève (VdG) et l'association Genève Futur Hockey (AGFH).

Concernant le versement de 1,6 millions au Genève Servette Hockey Club SA, la Cour n'a pas relevé d'éléments légaux et réglementaires qui n'autoriseraient pas une telle affectation des fonds. Toutefois, elle constate que la procédure usuelle n'a pas été respectée, à savoir que la demande aurait dû émaner de la Ville de Genève, en sa qualité de propriétaire des installations de la patinoire des Vernets. Or, c'est le Conseil d'Etat qui a décidé du versement, considérant que la situation financière du club lui imposait de le faire.

Il en résulte que le recours au fonds du sport géré par la CCAS pour répondre à des demandes urgentes devrait être encore mieux encadré légalement et réglementairement qu'il ne l'est actuellement, afin d'éviter toute suspicion d'utilisation abusive.

Concernant l'accord tripartite, les mesures d'aides financières conclues en juin 2010 prévoient, d'une part, une aide globale extraordinaire de 2,3 millions pour désendetter l'AGFH, soit à charge de l'Etat 500'000 F (prélevé sur le solde du fonds géré par la CCAS), de la Ville de Genève (VdG) 1'250'000 F et du fonds intercommunal 550'000 F ; d'autre part, une aide régulière pour les années 2011 à 2014 de 1 million, à charge de l'Etat et de la VdG pour moitié, dont les modalités ressortent d'un contrat de prestations signé le 24 mai 2011.

A fin août, et sur la base des informations à disposition de la Cour, seuls 750'000 F sur les 1'250'000 F dus par la VdG ont fait l'objet d'une

demande de subvention extraordinaire et ont été versés. Les autres montants dus au titre de l'aide extraordinaire sont prévus pour versement cet automne.

Pour les aides régulières, le Conseil d'Etat a déposé un projet de loi (PL 10835) qui a été renvoyé à la commission de l'enseignement, de l'éducation, de la culture et du sport, avec un délai au 12 septembre 2011, pour préavis à la commission des finances qui rendra son rapport au Grand Conseil. En ce qui concerne la VdG, le montant de 500'000 F a été inscrit au budget 2011.

Compte tenu de ce qui précède et des montants en jeu, la Cour recommande aux partenaires publics (Vdg et Etat de Genève) de procéder à un suivi régulier de l'avancement du dossier de l'AGFH, en s'assurant notamment :

- de la comptabilisation adéquate des fonds reçus et à recevoir de la VdG et de l'Etat de Genève, en regard des demandes en cours devant les législatifs,
- de l'utilisation conforme aux buts de l'AGFH des fonds reçus,
- de la tenue régulière et dans les délais des séances des organes de l'association (comité et assemblée générale),
- du contrôle des comptes par un mandataire externe et agréé dans le délai légal.

La Cour pourra faire le point de l'avancement de ce dossier à l'occasion de ses prochains suivis en 2012 et 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Vérification du bien-fondé des propositions de subventions Préciser et formaliser les critères donnant droit à une subvention pour les communes, les jeunes sportifs talentueux, les garanties de déficit et les subventions conditionnelles. Définir une fourchette par catégorie exprimée en francs ou en pourcentage.	3	Coordination du sport du DIP et la Commission	31.05.2011	En cours	Fait. Des directives (générale et par domaine) ont été établies par le DIP et la Commission, qui mentionnent les critères donnant droit à une subvention, par catégorie de bénéficiaires. Elles doivent être validées par le chef du département.
4.1.4	Vérification du bien-fondé des propositions de subventions Les subventionnés doivent être en mesure de justifier les chiffres mentionnés sur la demande.	2	Coordination du sport du DIP et la Commission	31.12.2010	Mai 2011	Fait. Des directives (générale et par domaine) ont été établies par le DIP et la Commission, qui définissent par catégorie de bénéficiaires, les documents financiers requis pour l'octroi de subventions. Elles doivent être validées par le chef du département.
4.1.4	Vérification du bien-fondé des propositions de subventions La Commission doit pouvoir préavisier sur la conformité de l'attribution voulue par le conseiller d'Etat tout en s'assurant de disposer d'une documentation pertinente.	2		Déjà appliqué	Nov. 2010	Fait. Le règlement, dans sa version de novembre 2010, prévoit que toute aide exceptionnelle décidée par le Conseil d'Etat, soit préavisée par la Commission.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Vérification du bien-fondé des propositions de subventions</p> <p>La Commission ne doit pas inclure dans ces propositions des attributions qui proviennent de décisions de l'autorité de tutelle ni accepter de financer des manifestations de manière récurrente qui ne soient pas basées sur une documentation pertinente et des critères précis et formalisés.</p>	2		Réglé dans la proposition de répartition 2010	Nov. 2010	Fait. La coordination du sport du DIP et la Commission ont décidé de ne plus inclure dans les propositions les aides exceptionnelles décidées par le Conseil d'Etat. En outre, le rapport annuel du Fonds les identifiera séparément. Ce point pourra être suivi par la Cour en 2012 pour le rapport annuel 2011 de la CCAS.
4.2.4	<p>Contrôle de la conformité de l'utilisation des subventions</p> <p>Adapter les dispositions réglementaires aux changements de pratique de la Commission.</p>	2		Réglé dans le nouveau règlement adopté en 2010	Nov. 2010	Fait. Le nouveau règlement (RASport) a pris en compte les changements de pratique de la Commission.
4.2.4	<p>Contrôle de la conformité de l'utilisation des subventions</p> <p>Définir des procédures de contrôles sur l'utilisation des subventions à partir d'un montant minimum.</p>	2	Coordination du sport du DIP et la Commission	31.05.2011	Juin 2011	Fait. La directive générale, établie par le DIP et la Commission, définit que la vérification est automatique pour toute subvention supérieure à 50'000 F et facultative pour les montants inférieurs. Elle doit être validée par le chef du département.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Contrôle de l'organisation de la commission La Cour invite la Commission à s'assurer que le DIP tiendra la comptabilité du Fonds de manière à disposer d'une information financière qui reflète les engagements et les fonds libres du Fonds.</p>	2	Direction des finances du DIP	31.05.2011	En cours	<p>En cours. Le DIP a notamment effectué les opérations suivantes, dont certaines ne sont pas encore achevées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - rédaction d'une convention régissant les relations entre le DIP et le Fonds - achat d'un logiciel de comptabilité et saisie des transactions dès 2010 - désignation d'un mandataire pour produire les états financiers pour 2010 et 2011 - mise en place de la caisse centralisée - rédaction d'une directive de gestion comptable et financière - définition du cahier des charges du réviseur - préparation de situations comptables et de trésorerie périodiques
4.4.4	<p>Analyses prospectives Le règlement devrait être complété ou une directive émise pour préciser les points manquants dans le règlement en vigueur depuis le 18 février 2010. Concernant les nouvelles dispositions administratives, il conviendrait également que le DIP et la Commission se concertent pour que la mise en place de ces nouveaux éléments soit adaptée à la nature et au volume des activités du Fonds et de la Commission ; par exemple, définir les attentes envers un SCI simple à mettre en place qui se limiterait au strict minimum [...]</p>	2	Coordination du sport du DIP, Direction des finances du DIP et SG DIP	31.05.2011	Nov. 2010	Fait. Le RASport modifié en novembre 2010 et les nouvelles directives complètent et précisent les points manquants.
		2	Direction des finances du DIP	31.05.2011	Juin 2011	Fait. Les nouvelles directives, dès qu'elles seront en fonction, et les mesures prises par le DIP, dès qu'elles seront pleinement opérationnelles, répondent à la recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Analyses prospectives La Commission devrait définir clairement les différentes catégories de bénéficiaires et de type de subvention et s'assurer d'une présentation correcte dans le rapport d'activité. Le rapport d'activité devrait également faire apparaître le solde disponible et variation du Fonds, ainsi que la part utilisée par le conseiller d'Etat.</p>	3	Coordination du sport du DIP	31.05.2011	Juin 2011	Fait. Les directives (générale et par domaine) répondent à cette recommandation (voir ci-avant).
	<p>La comptabilité tenue selon les normes RPC reflètera cette classification et enregistrera les engagements pour garantie de déficit. Enfin, les états financiers devront refléter à la fois les engagements et les mouvements de trésorerie du Fonds.</p>	1	Direction des finances du DIP	31.05.2011	En cours	En cours. La comptabilité sera tenue et les états financiers du Fonds seront présentés de manière à disposer d'une information conforme à une comptabilité d'engagement et aux normes RPC. A ce jour, la comptabilité a été tenue, mais les états financiers 2010 doivent être établis selon les normes réglementaires avec l'aide d'un mandataire.

N° 35 (FSASD) : audit de gestion, relatif à l'élaboration du budget, à la loi d'investissements L 10567 et à la thésaurisation rapport publié le 7 octobre 2010

La Cour a émis **8 recommandations**, qui ont toutes été **acceptées** spontanément par l'audité. Actuellement, 3 recommandations ont été mises en place, 4 sont en cours de réalisation et 1 est pour l'instant sans objet.

Relativement aux **3 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- fixation d'un seuil de matérialité à partir duquel les achats figurant dans un projet de loi (PL) d'investissement doivent être documentés à priori par un devis ou une facture récente ;
- recours, lorsque cela est possible, à la centrale commune d'achat (CCA) pour des achats financés par un PL d'investissements ;
- signature d'une convention argent.

Parmi les **4 recommandations en cours**, il est relevé que deux d'entre elles concernent l'élaboration et le financement de PL d'investissements. L'audité a indiqué à ce sujet avoir pris en compte les principes tels que recommandés par la Cour, et qu'il les appliquera dans l'élaboration des futurs projets de loi. La FSASD n'ayant toutefois pas déposé de nouveau PL d'investissements depuis la sortie du rapport N°35 en octobre 2010, la

Cour suivra la réalisation de ces recommandations dans le cadre de ses prochains rapports annuels.

Les deux autres concernent le processus budgétaire. Compte tenu de la réalisation de plusieurs projets majeurs ayant une incidence sur les aspects liés au budget, dont la transformation de la FSASD en un établissement public autonome dès le 1^{er} janvier 2013, un phasage annuel décalé a été défini par la FSASD, avec un nouveau délai pour la mise en œuvre de ces recommandations fixé au 31 décembre 2013

Quant à la **recommandation pour l'instant sans objet**, la Cour invitait la FSASD à élaborer des PL d'investissements adéquats et exhaustifs. Or, la Cour a constaté que des biens acquis, notamment pour le lancement de l'activité des UATR de Villereuse et des Jumelles, ont été financés par la loi 10567, alors que ces activités n'avaient pas été indiquées dans le budget annexé au PL 10567. La Cour avait déjà attiré l'attention sur cette potentielle problématique de financement des UATR dans le rapport N°35 ; aucun nouveau PL d'investissements n'ayant été déposé pour financer ces acquisitions, la Cour suivra la réalisation de cette recommandation dans le cadre de ses prochains rapports annuels.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Processus d'élaboration du budget de la FSASD</p> <p>La Cour invite la FSASD à élaborer et suivre un budget selon la vision par prestations, avec ensuite le détail par secteur/ géographique.</p>	2	FSASD (DF)	31.12.2013 (Initial : 31.12.2010)	En cours 31.12.2013	En cours au 30 juin 2011. Compte tenu de la réalisation de plusieurs projets majeurs ayant une incidence sur les aspects liés au budget, un phasage annuel décalé a été défini par la FSASD, avec un nouveau délai pour la mise en œuvre de la recommandation fixé au 31 décembre 2013.
4.1.4	<p>Processus d'élaboration du budget de la FSASD</p> <p>La Cour invite la FSASD, sous l'autorité du DARES, à élaborer les PL d'investissements adéquats, en s'assurant qu'ils incluent l'exhaustivité des biens nécessaires à la FSASD pour délivrer ses prestations.</p>	3	FSASD (DF/DG) DARES (DF)	Immédiat	Fait 30.06.2011	Sans objet au 30 juin 2011. Comme lors du rapport, la Cour a constaté au cours de ce suivi que dans le cadre des dépenses effectuées et financées par la loi 10567, des écarts existaient entre le montant budgété et le montant effectivement dépensé pour tel ou tel libellé d'investissements. En outre, certains investissements acquis ont été financés par la loi 10567, alors que ces derniers n'étaient pas intégrés dans le budget annexé au PL 10567 (il s'agit notamment de l'acquisition des autres investissements, hormis les lits, nécessaires au lancement des UATR de Villereuse et des Jumelles). La Cour ayant déjà relevé cette problématique de financement des UATR dans le rapport, il conviendra de vérifier la mise en œuvre de la recommandation à l'occasion d'un prochain PL d'investissements.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Processus d'élaboration du budget de la FSASD</p> <p>Afin que la FSASD exerce pleinement sa responsabilité en matière budgétaire, le directeur financier est invité à effectuer des tests de plausibilité en mettant en exergue les hypothèses nécessaires à la construction du budget et en simulant les charges de personnel totales sur la base de charges effectives et de formules telle que</p> <p><i>Dotation de base des charges de personnel N+1 = dotation de base des charges de personnel 12 mois à août N * ((1+ indexation N+1) * (1 + facteur de coulissement d'annuité N+1)) + (mouvements sur les ETP * coût moyen N+1).</i></p> <p>Si les tests de plausibilité dégagent une anomalie, procéder alors à des simulations sur la base d'un filtre plus faible, par exemple une projection des salaires individuels à partir d'une extraction du système « Vision RH ».</p> <p>La Cour invite la FSASD à formaliser la projection et ses conséquences dans un document à l'attention de l'autorité de tutelle.</p> <p>La Cour invite la FSASD à procéder à des analyses plus complètes pour expliquer les écarts identifiés lors du suivi du processus budgétaire</p>	3	FSASD (DF/DRH)	31.12.2010	Fait 01.01.2011	En cours au 30 juin 2011. Compte tenu de la réalisation de plusieurs projets majeurs ayant une incidence sur les aspects liés au budget, un phasage annuel décalé a été défini par la FSASD, avec un nouveau délai pour la mise en œuvre de la recommandation fixé au 31 décembre 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Méthode et processus d'estimation des montants inscrits dans le PL 10567</p> <p>La Cour invite la FSASD à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fixer un seuil de matérialité, en accord avec le DARES qui a une vue d'ensemble des PL liés au réseau de soins, à partir duquel les achats figurant dans un PL d'investissements doivent être documentés à priori par un devis ou une facture récente ; 	2	FSASD (DG/DF) DARES (DF)	Immédiat	Fait 20.04.2011	Fait au 30 juin 2011. La FSASD, en accord avec le DARES, a fixé un seuil de matérialité. Toutefois, la FSASD n'ayant pas déposé de nouveau PL d'investissements depuis la sortie du rapport N°35 en octobre 2010, la Cour suivra la correcte application de cette recommandation dans le cadre de ses prochains rapports annuels.
	<ul style="list-style-type: none"> - recourir à la Centrale commune d'achat (CCA) pour les achats récurrents et d'importance comme le mobilier ou éventuellement voir avec la CAIB qui achète des lits pour le compte des HUG ; effectuer le cas échéant des procédures d'achats conformes à l'accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP) et des signatures de contrats-cadre sur plusieurs années avec livraisons partielles et à terme. 				Fait 11.10.2010	Fait au 30 juin 2011. Toutes les achats effectués au cours des derniers mois, et financés par la loi 10567, ont été effectués par la FSASD soit via la CCA, soit directement auprès des fournisseurs (lorsqu'il s'agissait de biens non compris dans la convention CCA). Afin d'élargir son champ d'application matériel, une nouvelle convention entre la FSASD et la CCA est en cours de signature.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Méthode et processus d'estimation des montants inscrits dans le PL 10567 La Cour recommande à la FSASD en collaboration avec le DARES de faire le lien par des renvois dans l'exposé des motifs entre les PL d'investissements et de fonctionnement quand cela est nécessaire en remplissant le préavis technique et financier du projet de loi.	2	FSASD (DF) DARES (DF)	Immédiat	Fait 30.06.2011	En cours au 30 juin 2011. La FSASD n'a pas déposé de nouveau PL d'investissements depuis la sortie du rapport N°35 en octobre 2010. La Cour suivra la réalisation de cette recommandation dans le cadre de ses prochains rapports annuels.
4.2.4	Méthode et processus d'estimation des montants inscrits dans le PL 10567 La Cour invite la FSASD, ainsi que le DARES, à veiller à procéder à des acquisitions uniquement une fois les approbations du Grand Conseil obtenues.	3	FSASD (DG) DARES (SG)	Immédiat	Fait 30.06.2011	En cours au 30 juin 2011. La FSASD n'a pas déposé de nouveau PL d'investissements depuis la sortie du rapport N°35 en octobre 2010. La Cour suivra la réalisation de cette recommandation dans le cadre de ses prochains rapports annuels.
4.3.4	Thésaurisation des liquidités accumulées avant le contrat de prestations 2008-2011 La Cour recommande de signer une convention argent dans les meilleurs délais.	2	FSASD (DG)	31.12.2010	Fait 01.06.2011	Fait au 30 juin 2011. La convention argent est opérationnelle depuis le 1er juin 2011.

N° 36 (Ville de Genève) : audit concernant les conditions-cadre de la gestion de l'espace public

rapport publié le 7 octobre 2010

La Cour a émis 23 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 11 recommandations ont été mises en place, 7 sont en cours de réalisation et 5 sont restées sans effet

Relativement aux **11 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- La mise en place d'outils de pilotage,
- La mise en place de contrôles opérationnels intégrés au système d'information quant au contrôle du domaine public et des carnets d'amende,
- La comptabilisation adéquate des gratuités accordées,
- La vérification de l'obtention, par les exploitants des pavillons de la rade, d'autorisations du Service du commerce,
- La mise en place d'une collaboration efficiente avec le Service du commerce.

Parmi les **7 recommandations en cours**, il est relevé que ces dernières concernent :

- La modification de règlements relatifs à l'augmentation des tarifs pour l'usage accru du domaine public, qui est du ressort du Conseil d'Etat. A ce sujet, le Conseil d'Etat a décidé le 16 février 2011 de ne traiter cet objet qu'après avoir trouvé un accord avec la Ville au sujet de l'entretien des artères municipales, dossier en cours de finalisation avec les autorités de la Ville. Une convention ayant été signée le 31 août 2011 par le Conseil d'Etat au sujet de l'entretien des artères municipales, le traitement du dossier relatif à l'usage accru du domaine public va pouvoir débiter.

- Les conditions du contrat d'affichage de la Ville de Genève avec la SGA, contrat en cours de rédaction.
- La mise en application de directives liée aux émoluments facturés aux commerçants n'ayant pas fait de demande quant aux procédés de réclame.

Quant aux **5 recommandations restées sans effet**, il s'agit notamment de celles relatives à la mise en place d'une tarification de l'utilisation de l'espace public en fonction des revenus de l'utilisateur et à fixer les loyers des pavillons glaciers en fonction des prix pratiqués dans le secteur privé ou d'introduire une part variable en fonction du chiffre d'affaires. Le Conseil administratif a renoncé à modifier la pratique actuelle. Néanmoins, le SEEP a informé la Cour qu'une révision des loyers des pavillons est prévue pour la reconduction des baux en 2015.

Concernant la recommandation de facturer les fouilles sur la base des surfaces effectivement utilisées, le SEEP, après analyse complémentaire, estime que les contrôles liés à une telle tarification auraient un rapport coût-bénéfice trop important. Demeure réservée la possibilité de facturer les fouilles en fonction de la durée en fonction de la réponse attendue du Conseil d'Etat.

Par ailleurs, le Conseil administratif a renoncé à écarter la prestation d'affichage gratuit en contrepartie d'une augmentation des redevances des conditions du contrat d'affichage de la Ville

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Pilotage des revenus et charges du SEEP : Traduire pour les 4 prochaines années les objectifs de gestion en objectifs financiers et/ou en nombre d'occurrences ou indicateurs, en particulier pour les activités sur lesquelles il peut agir. Prendre, le cas échéant, les mesures qui s'imposent pour équilibrer les comptes ou atteindre un certain niveau de résultat.	1	Le Chef de service	31.12.10	31.03.11	Fait. Un tableau de bord comprenant plusieurs indicateurs liés aux missions et objectifs du SEEP a été préparé par le Chef de service et le contrôleur de gestion.
4.1.4	Indexation des tarifs et émoluments Proposer au Conseil d'Etat d'inclure une clause d'indexation des tarifs au coût de la vie dans les règlements cantonaux RTPR (relatif aux procédés de réclame) et RTEDP (relatif aux empiètements sur ou sous le domaine public). Proposer au Conseil administratif de la Ville de Genève d'inclure une clause d'indexation des émoluments et des tarifs des marchés au coût de la vie dans les directives y relatives.	1	Le Conseil administratif sur proposition du conseiller administratif en charge du DEUS Le conseiller administratif en charge du DEUS	31.12.2011 (initial : 30.09.10)	En cours	En cours. Le Conseil administratif de la Ville de Genève a transmis par écrit le 13.10.2010 la demande d'indexation des tarifs RTPR et RTEDP au Conseil d'Etat afin qu'ils soient réglementés. Le Conseil administratif de la Ville de Genève approuvé le principe de l'introduction réglementaire d'une clause d'indexation. Un protocole d'indexation des émoluments et des tarifs des marchés interviendra une fois que les travaux de la plaine de Plainpalais seront achevés et que les métrages des emplacements seront définis et répertoriés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Gratuités : Supprimer complètement ou partiellement les gratuités pour les manifestations dont le chiffre d'affaires ou le profit, corrigé d'éventuels éléments extraordinaires dépasse un certain seuil en F. Prévoir des exceptions strictes et clairement définies, par exemple en cas de but humanitaire.	1	Le Conseil administratif sur proposition du conseiller administratif en charge du DEUS	30.09.10	Pas fait	Sans effet. Après analyse complémentaire, le SEEP renonce à mettre en œuvre cette recommandation, estimant le coût des ressources nécessaires à la mise en place du contrôle des données financières pouvant dépasser les encaissements complémentaires escomptés.
4.2.4	Chantiers : Prendre en considération l'ensemble des surfaces réellement occupées, à commencer par le domaine des fouilles et des chantiers.	3	Le Chef de service	31.12.10	Pas fait	Sans effet. Après analyse complémentaire, le SEEP renonce à mettre en œuvre cette recommandation, estimant le coût des ressources nécessaires à la mise en place du contrôle des surfaces pouvant dépasser les encaissements complémentaires escomptés.
4.2.4	Fouilles : Facturer les fouilles en fonction de la durée d'utilisation. Dans ce sens, la Ville propose au Conseil d'Etat une adaptation du règlement	3	Le Conseil administratif sur proposition du conseiller administratif en charge du DEUS	30.09.10	En cours	En cours. En attente de la décision du Conseil d'Etat à la suite de la lettre du Conseil Administratif de la Ville de Genève du 13.10.2010
4.2.4	Procédures fouilles et chantiers : Adapter la procédure aux faits en y intégrant le recours à des fichiers Excel.	1	Le Chef de service	31.10.10	31.10.10	Fait.
4.2.4	Comptabilisation de l'exhaustivité des gratuités : Comptabiliser les facturations brutes et les gratuités de toutes les manifestations.	2	Le Chef de service	01.09.10	31.12.10	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Marché aux puces : Garder trace de toute demande et réponse d'un marchand sur la liste d'attente.	2	Le Chef de service	01.09.10	01.09.10	Fait
4.4.4	Les terrasses : Proposer au Conseil d'Etat une adaptation du règlement L 1 10 .15 pour pouvoir prélever des pourcentages en sus de la taxe.	3	Le Conseil administratif sur proposition du conseiller administratif en charge du DEUS	30.09.10	Pas fait	Sans effet. Après analyse complémentaire, le SEEP renonce à mettre en œuvre cette recommandation, estimant le coût des ressources nécessaires à la mise en place du contrôle des données financières pouvant dépasser les encaissements complémentaires escomptés
4.4.4	Pavillons-glaciers : Soumettre la mise à disposition des pavillons-glaciers à l'autorisation du Service du commerce.	3	Le Chef de service	Avant l'attribution des nouveaux baux mars 2015	31.12.10	Fait. L'autorisation du Service du commerce fait partie des conditions d'attribution des nouveaux baux en mars 2015.
4.4.4	Pavillons-glaciers : A l'échéance des contrats, revoir les conditions contractuelles en tenant compte des tarifs pratiqués pendant les fêtes de Genève par Genève Tourisme et des tarifs pratiqués dans le secteur privé ou introduire une part variable calculée en proportion du chiffre d'affaires.	1	Le Conseil administratif sur proposition du conseiller administratif en charge du DEUS	Avant l'attribution des nouveaux baux mars 2015	Pas fait	Sans effet. Il est toutefois prévu les loyers soient revus lors de la prochaine signature des baux en 2015. La Cour s'est assuré que la facturation 2011 des Pavillons était conforme aux baux singés par la Ville de Genève et les exploitants.
4.4.4	Système d'information : Paramétrer le système d'information afin d'y enregistrer les informations relatives aux contrôles de telle sorte qu'une liste des contrôles effectués et des contrôles encore à faire puisse en être extraite.	2	Le Chef de service	31.12.10	31.12.10	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Tarification des PDR : Proposer au Conseil d'Etat une adaptation de la loi et du règlement afin de facturer les procédés de réclame en fonction aussi d'une notion de visibilité et d'impact publicitaires ou tout au moins de la taille de l'enseigne et de son emplacement.	1	Le Conseil administratif sur proposition du conseiller administratif en charge du DEUS	31.12.10	En cours	En cours. En attente de la décision du Conseil d'Etat à la suite de la lettre du Conseil Administratif de la Ville de Genève du 13.10.2010
4.5.4	Facturation de la taxe PDR : Introduire une incitation pour les commerçants à requérir les autorisations nécessaires par exemple en facturant un émolument complémentaire lorsqu'un manquement est constaté.	2	Le Chef de service	31.12.10	En cours	En cours. La directive liée aux émoluments est en cours de modification.
4.5.4	Système d'information : Paramétrer le système d'information afin de suivre les contrôles à faire et effectués.	2	Le Chef de service	31.12.10	31.12.10	Fait
4.6.4	Indexation redevance d'affichage : Prévoir une indexation de la redevance minimum et des redevances par panneau par exemple à l'indice des prix genevois à la consommation.	3	Le Conseil administratif sur proposition du conseiller administratif en charge du DEUS	Aucun délai ne peut être défini, puisque dépendant de la procédure en cours	En cours	En cours, les conditions du contrat tripartite entre le Canton, la Ville et la société d'affichage sont en cours d'élaboration.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	Suppression de l'affichage gratuit : Supprimer l'affichage gratuit négocié avec la SGA et compenser l'avantage perdu à la Ville en augmentant les redevances et le plancher de manière adéquate.	1	Le Conseil administratif sur proposition du Conseiller administratif en charge du DEUS	Aucun délai ne peut être défini, puisque dépendant de la procédure en cours	Pas fait	Sans effet. Le CA ne souhaite pas renoncer aux prestations d'affichage gratuit.
4.6.4	Facturation affichage chantier : Selon les montants concernés et à des fins de contrôles, une liste des 10 ou 20 plus grands clients fouilles/chantier pourrait être fournie à la Ville et validée par l'organe de révision de la SGA. L'alternative est de facturer un forfait par chantier ou par fouille, utilisé pour des procédés de réclame, dont le montant peut être différencié selon la taille et l'emplacement.	1	Le Conseil administratif sur proposition du Conseiller administratif en charge du DEUS	31.12.2010	En cours	En cours, les conditions du contrat tripartite entre le Canton, la Ville et la société d'affichage sont en cours d'élaboration.
4.7.4	Transfert des amendes : Présenter dans le cadre du tableau de bord défini sous 4.1 l'impact prévu et réalisé du transfert de l'activité et de revenus sans l'abandon correspondant des charges. Prendre les éventuelles mesures d'augmentation des revenus ou de baisses des charges qui s'imposent compte tenu de l'impact constaté et des objectifs politiques.	2	Le Chef de service	31.03.11	31.03.11	Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.7.4	Objectifs des APM : Déterminer des indicateurs afin d'assurer le suivi de la priorisation des tâches.	3	Le Chef de service	31.12.10	En cours	En cours. Les indicateurs intégrés au tableau de bord sont en phase de validation et seront effectifs dès le mois de septembre pour les APM.
4.7.4	Contrôle des carnets d'amende : Chaque agent dispose d'un nombre limité de carnets de souches et les retourne au chef d'unité au plus tard deux mois après leur première utilisation en vue de leur enregistrement dans Epsipol.	3	Le Chef de service	30.09.10	06.01.11	Fait.
4.8.4	Contrôle de la séquence des amendes : Paramétrer le système d'information pour extraire des listes de contrôles déjà effectués (date, nature du contrôle, résultat positif ou négatif, auteur du contrôle) et encore à faire.	3	Le Chef de service	31.12.10	06.01.11	Fait.
4.8.4	Coordination canton/Ville : Le SEEP prend contact avec le SCOM afin de renforcer la coordination entre Canton et Ville et de délimiter les compétences de chacun.	2	Le Chef de service	31.12.10	31.12.10	Fait. Le SEEP a mis en place une procédure permettant d'informer le SCOM de toute nuisance ou non-conformité d'un établissement public. Le SCOM centralise les doléances émises et en informe l'intégralité des services de la Ville de Genève et de l'Etat afin d'organiser des tables rondes avec l'exploitant concerné.

N° 37: audit de légalité et de gestion, relatif Service de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (SSF) rapport publié le 8 mars 2011

Sur les 24 recommandations émises par la Cour, 2 ont été réalisées, 13 sont en cours et 9 sont sans effet.

Relativement aux **2 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- la suppléance des collaborateurs a été formalisée par une instruction de service interne,
- des exigences en matière de sécurité et de traçabilité des informations ont été prises en compte dans le nouveau système d'information.

Parmi les **13 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées, en particulier, en matière de :

- réflexion sur le contenu des procédures et leur rédaction,
- coordination et formalisation des activités de tous les intervenants en matière de surveillance des fondations,
- gestion électronique des données (GED),
- reprise et fiabilisation des données transférées de l'ancienne à la nouvelle application métier,
- documents mis à disposition par le SSF pour les conseils de fondation,
- coordination avec l'AFC sur les mesures de suivi des conditions liées à l'exonération fiscale.

Quant aux **9 recommandations restées sans effet**, elles concernent :

- les points qui sont liés à la mise en place de l'établissement public autonome, notamment les règlements découlant du projet de loi, en cours de discussion auprès du Grand Conseil, et qui ne seront traités qu'après le vote du projet de loi,
- le traitement de tous les dossiers dans un délai de 12 mois après la date de clôture des exercices : recommandation que le SSF ne souhaite pas mettre en place,
- les documents qui permettraient au SSF de mieux comprendre le fonctionnement des fondations tel qu'un règlement interne qui décrirait les modalités d'organisation et de gestion du conseil ou celles liées aux rémunérations,
- l'établissement d'un document interne récapitulatif propre à chaque fondation, en vue de répertorier ses particularités,
- la définition de marches à suivre claires et précises quant aux actions à prendre par le contrôleur du SSF lorsqu'il relève des erreurs ou des omissions dans les documents reçus.

De manière générale, la direction du SSF a informé la Cour qu'elle souhaite attendre que le nouvel établissement public autonome soit mis en place pour définir ses règles de fonctionnement, soit dès janvier 2012 selon le projet de loi.

Par ailleurs, compte tenu des délais indiqués par l'audit dont la plupart sont postérieurs au 30 juin 2011, la Cour effectuera un suivi complet au 30 juin 2012.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 37 Service de surveillance des fondations					
4.1.4	Définir clairement et par écrit le cadre d'intervention et les modalités d'exécution de la mission de surveillance exercée par le SSF.	3	SSF	31.12.2012		Sans effet.
4.1.4	Une fois que la recommandation 1 (<i>ci-dessus</i>) est en place, définir, coordonner et formaliser les activités de chacun des intervenants pour s'assurer que tous les éléments de la surveillance sont sous contrôle.	3	SG	31.12.2011		En cours. La réflexion vient de commencer à la suite de la mise en place du nouveau logiciel métier REVlplus.
4.2.4	La Cour invite la direction du SSF à s'assurer de : <ul style="list-style-type: none"> • l'établissement des processus et directives internes ; • la rédaction des cahiers des charges et des descriptions de poste des différentes fonctions du SSF, ainsi que leur transmission aux collaborateurs, dans les plus brefs délais. A ce titre, le directeur du SSF a déjà établi deux projets de descriptions de fonction concernant les postes de contrôleur et contrôleur senior, qui ont été remis à la Cour. 	3 3	SSF SSF	31.12.2011 31.12.2011		En cours. La réflexion vient de commencer à la suite de la mise en place du nouveau logiciel métier REVlplus.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>La Cour invite le directeur du SSF à procéder à une analyse des risques. Basés sur celle-ci, les points suivants devront être couverts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • méthodologie d'audit et programmes de travail, incluant notamment la tenue générale des dossiers et documents nécessaires ainsi que la détermination des indicateurs clés ; • sécurité de l'information des dossiers, par exemple par la mise en place d'une gestion électronique des dossiers (GED). <p>Dans l'intervalle, le directeur s'assure de la mise en place des contrôles compensatoires nécessaires pour couvrir les risques non couverts (déficiency de contrôle) dans les meilleurs délais.</p> <p>La Cour invite également le directeur du SSF à prendre les mesures organisationnelles garantissant en tout temps une suppléance et une supervision du travail des collaborateurs.</p>	3	SSF	31.12.2011		<p>En cours. Un projet de cartographie des risques a été établi et va entrer dans son étape de validation avec le responsable du DF.</p> <p>En cours. Le directeur va entamer une réflexion visant à proposer un projet pour la mise en place d'une gestion électronique des données (GED).</p> <p>En cours. Comme mesure transitoire, le directeur a indiqué que désormais, il contresigne tous les courriers et il questionne ses collaborateurs, voire revoit les dossiers en cas de doute.</p> <p>Fait. Une instruction de service a été rédigée décrivant les mesures visant à garantir une suppléance.</p>
		2	SSF	31.12.2012		
		3	SSF	31.12.2011		
		3	SSF	30.06.2011		

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	La Cour invite le directeur du SSF à prendre les mesures pour garantir la tenue d'un rôle des fondations à jour, exhaustif et disponible en tout temps. Cette recommandation passe notamment par la réconciliation, sur une base régulière, des différentes listes produites par le SSF afin d'éviter la situation que la Cour décrit plus haut.	3	SSF	30.06.2011	Voir observations de l'audité	En cours. Le rôle des fondations est édité depuis la nouvelle application métier. Toutefois, un contrôle est actuellement effectué par le SSF afin de s'assurer de l'intégralité de la reprise des données dans REVlplus. Enfin, des données complémentaires sont introduites par le SSF dans REVlplus sur la base des dossiers papier.
	La Cour invite le directeur du SSF à s'assurer que toutes les informations nécessaires pour la nouvelle application ont été identifiées, qu'elles sont disponibles, à jour et qu'elles sont renseignées dans Access ou les autres sources de données à transférer. Au vu des anomalies relevées, la Cour invite le directeur du SSF à reconsidérer sa décision de ne pas analyser en détail toutes les données contenues dans la base Access, et qui devraient être reprises dans le nouveau système afin de permettre au SSF de mener sa mission de surveillance.	3	SSF	30.06.2011		En cours. Ces travaux ont également pour objectif de déterminer de potentiels problèmes non renseignés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 37 Service de surveillance des fondations					
	En plus, la Cour invite le directeur du SSF à s'assurer que le nouveau système garantisse la sécurité des outils informatiques, notamment en matière de : <ul style="list-style-type: none"> • gestion des accès ; • traçabilité des modifications des données ; • sauvegarde régulière des données ; • formation des collaborateurs. Cette recommandation s'applique en tout ou partie également à l'utilisation de la CFI.	3				Fait. Le directeur nous a indiqué que le nouveau logiciel REVIplus prend en compte les aspects liés à la sécurité des données. En outre, une formation a été dispensée à tous les collaborateurs.
4.2.4	Une fois les étapes relatives aux quatre premières composantes du SCI mises en place, le SSF est invité à établir un suivi et une surveillance des processus afin de vérifier notamment l'efficacité opérationnelle des contrôles clés, et d'autre part de la connaissance des lois, règlements et directives pertinents par les acteurs concernés.	3	SSF	31.12.2012		Sans effet, puisque les autres étapes du SCI ne sont pas achevées.
5.1.4	Déterminer le format minimum des informations à renseigner dans les statuts, ou dans un règlement interne (voire spécifique à la rémunération), de manière à ce que le SSF puisse exercer sa surveillance de manière adéquate.	2	SSF	31.12.2011		En cours. Un projet de modèle de statuts est cours d'élaboration.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.1.4	<p>Lister et déterminer le format minimum des documents et informations que le SSF doit recevoir pour comprendre l'organisation et le fonctionnement d'une fondation.</p> <p>Adapter et rendre obligatoire l'utilisation par le conseil de fondation du modèle d'annexe proposé par le SSF sur son site internet (informations complètes et détaillées, notamment en ce qui concerne la nature et le montant des rémunérations aux membres du conseil de fondation).</p> <p>Etablir un document interne récapitulatif, et individuel à chaque fondation, en vue de répertorier les particularités de la fondation. Par la suite, également indiquer les événements significatifs qui vont jaloner la vie et la surveillance de la fondation.</p>	2	SSF	31.12.2011		<p>Sans effet. La circulaire envoyée chaque année aux fondations incluait, notamment, cette année certains points sur la rémunération, mais ne répondait pas à la recommandation.</p> <p>En cours. En matière d'organisation interne, dorénavant, une seule personne traite les mises sous surveillance, en s'assurant, par exemple, que les buts soient rédigés de manière concise et que la rémunération soit traitée expressément.</p> <p>Sans effet. Une réflexion va être menée par le SSF sur la manière de présenter un tel document, notamment via REVlplus.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<p>La Cour invite le SSF à :</p> <ul style="list-style-type: none"> s'assurer qu'il respecte en tout temps et dans tous les cas les dispositions légales du CC et du RSFIP ; formaliser les raisons qui amènent le SSF à qualifier d'accessoires les modifications de statuts conformément à l'article 9 RSFIP ; faire modifier les dispositions légales du RSFIP lorsqu'elles ne sont plus pertinentes (par exemple : états financiers signés) ou sont incomplètes (par exemple : réception de la totalité des procès-verbaux en lieu et place du rapport d'activité). Pour ce faire, elle l'invite à alerter l'autorité politique cantonale concernée sur le problème et les risques qui lui sont liés et lui proposer des modifications afin de faire évoluer le RSFIP ; définir une marche à suivre claire et précise quant aux actions à prendre par le contrôleur du SSF en cas de suspicion de violation d'une disposition légale par une fondation ; cela passe par exemple par la signature du supérieur ou du juriste consulté sur la situation en cas de doute. 	1	SSF	31.12.2011		<p>Sans effet. L'audité maintient que le SSF respecte en tout temps les dispositions légales. La Cour vérifiera ce point lors du prochain suivi.</p> <p>En cours. Le directeur nous a indiqué qu'une information orale a été faite aux collaborateurs, mais qu'une directive doit être établie.</p> <p>Sans effet. Ce n'est que lorsque le projet de loi sur la création d'un établissement autonome que deviendra le SSF, aura été voté que les règlements d'application seront établis.</p> <p>En cours. Actuellement, ce point est traité dans le cadre de la mise en place de la double signature pour tout courrier des juristes et des contrôleurs. Une directive sera rédigée.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	En l'absence de base légale, et si le SSF veut continuer à surveiller le niveau de rémunération du conseil de fondation, il doit en premier lieu obtenir du secteur des exonérations fiscales de l'AFC les critères à prendre en compte pour déterminer les situations de rémunération excessive. Dans un deuxième temps, définir une marche à suivre claire et précise quant aux actions à prendre par le contrôleur du SSF en cas de non-respect des critères.	2	SG	31.12.2011		En cours. Des séances de travail ont lieu avec l'AFC afin de définir les travaux respectifs du SSF et de l'AFC ; aucun procès-verbal n'est tenu.
5.2.4	La Cour invite le SSF à ramener le délai de surveillance à 12 mois après la date de clôture de la fondation, ainsi qu'à prioriser les fondations à contrôler en premier lieu (par exemple : en fonction de leur niveau de risque, de leur total de bilan, etc.).	1			31.12.2009	Sans effet, le SSF maintient le respect des délais actuels. Les conditions de priorisation d'analyse des dossiers ont été rappelées au contrôleur.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.2.4	<p>La Cour invite le SSF à définir des marches à suivre claires et précises quant aux actions à prendre par le contrôleur du SSF notamment en cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de non-respect ou identification d'indices de non-respect de l'indépendance de l'organe de révision. Il s'inspirera des directives de la Chambre fiduciaire en la matière ; • de surveillance d'une fondation dispensée d'organe de révision ; • d'identification d'erreurs manifestes dans le rapport de l'organe de révision ; • de demandes supplémentaires (émission, fixation d'un délai et suivi strict) ; • d'identification de cas d'erreur ou de non-mise à jour des informations publiées au RC. L'exactitude de la donnée relative à l'autorité de surveillance est notamment importante dans le cadre de la création d'un établissement autonome avec personnalité juridique en charge de la surveillance des institutions de prévoyance et des fondations classiques. 	3	SSF	31.12.2011		Sans effet. La rédaction de directive n'a pas encore commencé.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5.3.4	<p>La Cour invite le SSF à définir et à prendre des mesures pour s'assurer qu'une fondation inactive soit capable de remplir son but statutaire dans un délai raisonnable ; par exemple, en demandant au conseil de fondation un plan d'action à court et moyen terme, dont il jugera de la faisabilité et de la pertinence.</p> <p>D'autre part, en cas de non-respect des actions annoncées par le conseil de fondation au SSF, ce dernier devra décider de l'opportunité de mettre en liquidation la fondation, conformément à l'article 88 al.1 CC.</p>	1	SSF	31.12.2011		Sans effet. La rédaction de directive n'a pas encore commencé.

N° 38 (Etat de Genève) : audit concernant les principales prestations délivrées aux adultes par l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) rapport publié le 8 mars 2011

La Cour a émis 14 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement, 3 recommandations ont été mises en œuvre, 10 sont en cours de réalisation et 1 est sans effet.

Relativement aux **3 recommandations mises en place** :

- une procédure concernant le financement des frais de formation continue des collaborateurs de l'OFPC est entrée en vigueur au 1^{er} juillet 2011 : les collaborateurs de l'OFPC n'ont désormais plus l'obligation d'avancer les frais de formation continue, à l'instar des directives du service de formation de l'Etat.
- les deux autres recommandations mises en œuvre concernent la communication à faire aux collaborateurs de l'OFPC, tant en ce qui concerne la satisfaction des usagers que le rappel du devoir de diligence. En ce sens, une présentation du rapport de la Cour a été faite à l'ensemble des collaborateurs de l'OFPC en date du 8 mars 2011.

Parmi les **10 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations sont actuellement apportées en matière d'élaboration de méthodologie et de procédures :

- 1) concernant le service de Qualifications+, une méthodologie de formalisation des dossiers est en cours d'introduction, ainsi qu'une mise à jour du processus de Qualifications+ dans laquelle a été insérée une étape pour l'abandon de candidat. D'autre part, au regard de l'organisation du service, un référentiel de fonctionnement et de nouveaux cahiers des charges sont en cours d'élaboration.
- 2) Concernant le service de l'orientation scolaire et professionnelle, une procédure pour l'accueil de la consultation tous publics a été développée, permettant de fixer une durée d'attente maximale de deux semaines afin d'obtenir un rendez-vous avec un conseiller en orientation.

La **recommandation sans effet** concerne la relation avec le CEBIG qui ne pourra être revue qu'à l'échéance du contrat prévue en 2013.

Ainsi, après seulement 4 mois, certaines procédures ont pu être développées et mises en vigueur. En outre, nous avons pu constater que l'ensemble des recommandations est actuellement en cours de traitement et suivi par l'ensemble des directions des services concernés et par la direction générale de l'OFPC.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
4.2.4	<p>Recommandation 1 : Malgré le fort niveau de satisfaction, le Diagnostic de l'accueil a mis en évidence une piste de réflexion, à savoir l'extension des horaires d'ouverture de la Cité des métiers et de la formation. La Cour propose à la direction de l'OFPC et de la CdMF de considérer deux options ressortant des entretiens avec les usagers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prolonger l'ouverture journalière jusqu'à 18h ; - prolonger l'ouverture une fois par semaine jusqu'à 20h. <p>Le coût de ces deux options devra être préalablement estimé, notamment celui des éventuels heures ou effectif supplémentaires selon les possibilités de planification à disposition. Après une période d'essai de ces possibilités d'horaires d'ouverture, la direction décidera quelle est la meilleure option en fonction des résultats obtenus.</p>	4	Direction générale	31.03.2012	En cours	<p>En cours.</p> <p>Un projet d'expérimentation est prévu cet automne 2011 avec une ouverture pendant quatre jeudis de suite jusqu'à 20h00. Une évaluation sera faite ensuite pour juger de l'opportunité de cet élargissement.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
4.3.4	Recommandation 2 : Il échoit au service de la formation continue de s'assurer de la mise en place d'une séparation claire des tâches du CEBIG afin d'éviter tout conflit d'intérêt, notamment en ce qui concerne l'activité principale de bilan des compétences et d'organisation de l'évaluation du dossier de preuves faite par les experts. Le service de la formation continue par l'intermédiaire du dispositif de Qualifications+ devant assurer le suivi de l'ensemble du processus de certification, il serait opportun de lui confier également cette tâche d'organisation des évaluations des experts, afin de conserver une vue globale du processus.	4	Directeur du service de la formation continue	2013 (du fait de la date de fin du contrat de prestation signé entre le CEBIG et l'Etat.	En cours	Sans effet, du fait de l'attente de l'échéance du contrat.
4.3.4	Recommandation 3 : La Cour recommande au service de la formation continue de s'assurer qu'une séparation claire des tâches des experts soit mise en place afin d'éviter tout conflit d'intérêt, notamment en ce qui concerne l'activité de l'évaluation du dossier de preuves de l'expérience professionnelle et la délivrance de cours au sein d'un centre de formation, mais également pour que les experts n'évaluent pas leurs propres employés.	4	Directeur du service de la formation continue	30.06.2011	En cours	En cours. Une lettre a été adressée aux experts de la VAE leurs précisant les mesures relatives aux conflits d'intérêts à prendre en compte lors de leurs évaluations. De plus, une fiche sera remplie par chaque expert de la VAE avant toute évaluation validant l'absence de conflit d'intérêt.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
4.3.4	<p>Recommandation 4 : La Cour encourage le service de la formation continue à compléter la procédure « Qualifications+ » en y ajoutant un processus de tenue des dossiers récapitulant l'ensemble des documents nécessaires pour les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - information, conseil et inscription ; - bilan des compétences ; - évaluation des experts ; - commission de validation des acquis ; - contrat de formation ; - certification. <p>Cette recommandation permettra d'effectuer un suivi plus individualisé tout au long du processus.</p>	3	Directeur du service de la formation continue	31.05.2011	En cours	<p>En cours.</p> <p>Une méthodologie de formalisation des dossiers de la VAE a été établie. Cette dernière doit être validée par la direction générale de l'OFPC.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
4.3.4	Recommandation 5 : Pour les usagers ayant abandonné dans une procédure de Qualifications+, la Cour encourage les collaborateurs à documenter les motifs de renoncement et l'ensemble des rendez-vous annulés ou non présentés. Par la suite, le collaborateur pourra notifier l'abandon par courrier à l'utilisateur et ainsi clôturer le dossier.	4	Directeur du service de la formation continue	31.05.2011	En cours	En cours. Cette étape d'abandon des candidats a été insérée dans le processus de Qualifications+. De plus, des courriers seront envoyés aux candidats, afin de leur notifier leur statut de "mise en suspens" ou "d'abandon" en fonction des cas dans leur processus de Qualifications+. Cette nouvelle procédure doit être validée par la direction générale de l'OFPC.
4.4.4	Recommandation 6 : La Cour recommande de revoir le cadre d'intervention de la prestation « consultation d'orientation » en définissant ses limites et en ajoutant des indicateurs (par exemple : nombre maximum d'entretiens, critères pour réorienter l'utilisateur vers le bon service, etc.). Les collaborateurs du service devraient s'assurer à l'issue du premier entretien (l'anamnèse) que l'utilisateur est en mesure de mener un projet professionnel ou de formation, et donc de poursuivre les entretiens avec l'OFPC dans un délai raisonnable ; dans le cas contraire, l'information doit être donnée à l'utilisateur et une réorientation vers un service plus adéquat doit être envisagée.	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.03.2012	En cours	En cours. Un groupe de travail a été constitué en mai 2011 afin de répondre à cette recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
4.4.4	<p>Recommandation 7 :</p> <p>La Cour recommande de compléter la procédure « dossier consultant » afin de mettre en place une structure de dossier et d'entretien permettant d'informer sur les étapes importantes et de manière standardisée, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le but de la visite, les objectifs poursuivis, les moyens à disposition, le délai d'atteinte des objectifs prévus, la définition des points forts et de points faibles, etc. ; - l'objectif et cadre de la consultation, où le conseiller identifiera clairement les objectifs définis avec l'utilisateur ; - les choix et options à disposition des usagers qui leur ont été présentés par les conseillers ; - la conclusion de la consultation. <p>Afin de s'assurer d'une part de l'application de cette procédure, et d'autre part de garantir l'intégralité des dossiers, leur qualité et leur clarté, la Cour invite la direction du service à effectuer une revue par sondage des dossiers, et à intervalle régulier.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.03.2012	En cours	<p>En cours.</p> <p>Un groupe de travail a été constitué en mai 2011 afin de répondre à cette recommandation.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
4.4.4	<p>Recommandation 8 :</p> <p>Afin de diminuer les délais d'attente pour le premier rendez-vous avec un conseiller en orientation, la Cour recommande d'une part de s'appuyer d'avantage sur la CdMF, dont la mission première est de fournir de l'information et du conseil, de manière à libérer des piquets pour les adultes.</p> <p>D'autre part, la Cour recommande à la direction du service de revoir le mode actuel de gestion des agendas, par exemple en octroyant des accès différenciés aux secrétaires du service de l'orientation scolaire et professionnelle sur l'ensemble des agendas des conseillers, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un accès en écriture pour la gestion des piquets ; - un accès en consultation sur l'entièreté des agendas. <p>Cette proposition, à mettre en œuvre dans une dynamique de gestion du changement tout en préservant la sphère privée des conseillers, permettrait aux secrétaires d'identifier des possibilités de premiers rendez-vous au-delà des piquets déjà fixés et de les utiliser à cette fin.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	30.06.2011	En cours	<p>En cours.</p> <p>Une procédure pour l'accueil de la consultation tous publics a été développée et entrée en vigueur au 01/07/2011. Cette dernière fixe une durée d'attente maximale de deux semaines afin d'obtenir un rendez-vous avec un conseiller en orientation.</p> <p>Cette nouvelle procédure doit être validée par la direction générale de l'OFPC.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
4.4.4	<p>Recommandation 9 :</p> <p>Dans le cadre de l'application de l'article 12 de la LIOSP, la Cour invite le service de l'orientation scolaire et professionnelle à se déterminer sur la possibilité d'obtenir une certification de la norme qualité Matrix au cours de l'année 2011</p> <p>En parallèle, la Cour recommande au service de l'orientation scolaire et professionnelle d'engager des démarches de recherche d'autres normes dans le domaine de l'orientation pouvant faire l'objet d'une certification par un organisme accrédité.</p> <p>Dans l'éventualité où faute de marché il serait impossible d'identifier une instance de certification accréditée, la Cour invite la direction de l'OFPC à proposer une modification de l'article 12 alinéa 3 de la LIOSP, tout en conservant l'obligation de la mise en place d'une norme qualité et du principe de son évaluation.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.12.2011	En cours	<p>En cours.</p> <p>Suite aux difficultés rencontrées dans le cadre de cette certification Matrix, l'OFPC s'est adressé à l'institut de psychologie de l'Université de Lausanne afin d'effectuer une évaluation.</p> <p>Une convention sera prochainement élaborée afin de répondre à cette recommandation.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
5.3.1	Recommandation 10 : La Cour invite la direction de l'OFPC et les directeurs de service concernés à informer les collaborateurs des résultats du Diagnostic de l'accueil, et à poursuivre leurs efforts afin de maintenir ce haut niveau de qualité de travail.	4	Direction générale	31.03.2011	Mars 2011	Fait. L'ensemble des collaborateurs a été invité à la présentation du rapport de la Cour. De plus, une communication dans le journal interne a été effectuée afin de remercier le personnel pour son engagement et la qualité de son travail.
5.3.2	Recommandation 11 : Compte tenu des constats relevés aux chapitres 5.1 et 5.2, la Cour invite la direction du service à préciser et clarifier question plusieurs points de la prestation, notamment : - la nature de la prestation de conseil en orientation que veut fournir l'OFPC, de manière à ce qu'elle soit rendue dans un cadre d'intervention uniforme, ceci dans le but de répondre aux attentes des usagers ; - la nature de la prestation en matière de conseil en orientation qui est fournie à la CdMF sur l'espace qui lui est dédié. Il s'agit d'une part, d'éviter de créer des attentes excessives auprès des usagers et d'autre part, d'éviter de créer un sentiment d'insécurité, voire de rejet de la part des conseillers sur la qualité des prestations qui sont rendues par la CdMF. [...].	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.03.2012	En cours	En cours. Un groupe de travail a été constitué en mai 2011 afin de répondre à cette recommandation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No : 38 OFPC					
5.3.2	Recommandation 12 : Le service de formation de l'Etat (SFE) n'exigeant pas que les collaborateurs avancent leurs frais de formation, la Cour invite la direction de l'Office à modifier la politique de formation en vigueur. Ceci dans le but de permettre aux conseillers de maintenir, voire de renforcer les connaissances nécessaires à l'exercice de leur activité.	4	Directeur des ressources humaines de l'Office	30.06.2011	Juin 2011	Fait. Une procédure pour le financement des frais de formation continue pour les collaborateurs de l'OFPC a été développée et entrée en vigueur au 01/07/2011. Cette dernière fixe l'ensemble des modalités de prise en charge de ces frais de formation continue. Cette procédure a été validée par la direction générale de l'OFPC en date du 28/06/2010. Une communication aux collaborateurs de l'OFPC a été effectuée par email et par une communication dans le journal interne de l'OFPC.
5.3.2	Recommandation 13 : La Cour invite la direction des services concernés à s'assurer que leurs collaborateurs respectent en tout temps leur devoir de diligence et à leur rappeler leurs obligations en la matière.	4	Directeur du service de la formation continue Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.03.2011	8 avril 2011	Fait. Une communication aux collaborateurs concernés de l'OFPC a été effectuée par courrier.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	No : 38 OFPC				
5.3.2	<p>Recommandation 14 : De manière à éviter toute interprétation discordante par les collaborateurs du dispositif de Qualifications+ de leur rôle et de leurs responsabilités en matière de mise en place des procédures de la VAE, la Cour encourage la direction du service à définir clairement le champ d'action et les limites d'intervention des collaborateurs et de la direction. Au besoin, une clarification de ces points pourra être apportée dans les cahiers des charges. La Cour relève qu'il conviendra de porter une attention particulière à la qualité de l'encadrement à fournir aux collaborateurs du service lors de cet exercice de manière à obtenir une implication pleine et entière de leur part.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle		En cours

**N° 39 : audit de légalité et de gestion, relatif
au programme d'administration en ligne
(AeL)
rapport publié le 3 mai 2011**

Les 35 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées. Elles sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2012.

**N° 40 : audit de légalité et de gestion, relatif
au dispositif genevois d'intervention en
matière d'incendie et de secours
rapport publié le 23 mai 2011**

Les 23 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées. Elles sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2012.

**N° 41 (DIP) : audit de gestion, relatif à la
planification de la rentrée scolaire de
l'enseignement postobligatoire
rapport publié le 7 juin 2011**

Les 21 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées. Elles sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2012.

**N° 42 : audit de légalité et de gestion relatif
à la fondation pour la construction
d'habitations à loyers modérés de la Ville
de Carouge (FHLM)
rapport publié le 28 juin 2011**

Sur les 24 recommandations émises par la Cour des comptes, 23 ont été approuvées. Elles sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2012.

**N° 43 : audit de légalité et de gestion relatif
à la Fondation du Vieux-Carouge
rapport publié le 28 juin 2011**

Les 15 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées. Elles sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2012.

**N° 44 : audit de légalité et de gestion relatif
aux indemnités, primes et débours en ville
de Genève
rapport publié le 30 juin 2011**

Les 17 recommandations de la Cour des comptes ont été approuvées.

En accord avec la Cour, la Direction des ressources humaines de la ville de Genève a complété le tableau de suivi des recommandations à fin juillet 2011. Cette demande a été justifiée par l'arrivée d'un nouveau directeur adjoint des ressources humaines en date du 20 juin 2011. Les recommandations sont en cours de mise en œuvre et feront l'objet d'un premier suivi en juin 2012.

**N° 45 : audit de gestion relatif à la gestion
des identités numériques et des
autorisations
rapport publié le 30 juin 2011**

La recommandation de la Cour des comptes a été approuvée. Elle est en cours de mise en œuvre et fera l'objet d'un premier suivi en juin 2012.



Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
<http://www.ge.ch/cdc>