

N° 79 SIG : audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement rapport publié le 19 juin 2014

Le rapport contient 13 recommandations toutes acceptées par l'audit.

Actuellement, 8 recommandations ont été mises en place, 5 sont non réalisées au 30 juin 2016.

Relativement **aux recommandations mises en œuvre**, les actions suivantes ont été réalisées :

- la nouvelle procédure « gestion des projets et des décisions d'investissements » est entrée en vigueur le 1er septembre 2015. Celle-ci fixe notamment les documents obligatoires à chaque phase décisionnelle d'un projet ainsi que les responsabilités de chaque intervenant, et rend obligatoire l'élaboration d'une étude détaillée ;
- des auditions avec les collaborateurs des SIG concernés par le rapport ont été menées par les SIG afin de déterminer le cas échéant les mesures disciplinaires à prendre. Sur la base des compléments d'information émanant de ces auditions, aucune sanction disciplinaire n'a été prise.

Parmi les **recommandations non réalisées**, il est relevé les points suivants :

- les contrôles a posteriori à mener sur la nouvelle procédure « gestion des projets et des décisions d'investissements » doivent se poursuivre sur la fin de l'année 2016. A ce sujet, il convient également de préciser que l'audit interne des SIG a planifié en 2017 une mission d'assurance visant à passer en revue la procédure précitée ;
- la nouvelle lettre de mission, la politique de prise (ou de maintien) de participation ainsi que le modèle de reporting pour les projets

de plus de 10 millions ont été établis. Ces documents doivent néanmoins être encore revus et validés par les instances des SIG ;

- la précision des critères de dysfonctionnement grave prévus à l'article 8 du PL 11391 et qui est du ressort du Conseil d'État. En effet, il est prévu que cette recommandation soit abordée seulement à l'issue du vote du PL précité. Or, le PL demeure à ce jour un « objet en suspens » devant la commission législative du Grand Conseil.

Concernant la valorisation et la rentabilité des parcs éoliens du portefeuille d'Ennova, la Cour a obtenu la documentation nécessaire à la compréhension de leur évolution et la communication qui en est faite aux organes dirigeants des SIG. Il en ressort une communication transparente et régulière au Conseil d'administration quant à l'avancement des projets éoliens. Par ailleurs, les principales variables influençant le rendement potentiel des parcs éoliens connaissent une évolution actuellement favorable pour les SIG (renforcement du CHF, structure de coût d'Ennova réduite, meilleure productivité de la technologie éolienne).

Toutefois, aucun parc du portefeuille d'Ennova n'est en fonctionnement à ce jour, la première autorisation de construire étant attendue pour 2019.

No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p><u>Recommandation n°1</u> <u>(État de Genève – Présidence)</u></p> <p>Tenant compte de la possible avancée législative de la LOIDP, la Cour recommande au responsable de la gestion globale des risques de l'État, une fois la loi votée et si elle l'est en ces termes, de proposer au Conseil d'État une précision des critères de dysfonctionnement grave prévus dans l'article 8 LOIDP sur la base de la gestion des risques existante. En effet, il serait opportun d'assurer la cohérence entre les critères de dysfonctionnement grave et les risques remontés par les entités faisant partie du périmètre de consolidation de l'État de Genève. En cas de refus du projet de loi par le parlement, il s'agira de préciser les critères nécessitant une intervention du Conseil d'État dans le cadre de la LSIG, voire des autres lois régissant les institutions de droit public.</p>	3 ¹¹	Responsable de la gestion globale des risques de l'État	Jour d'approbation du PL 11391 + X mois (X à définir une fois le projet de loi approuvé)		<p>Non réalisé au 30 juin 2016.</p> <p>La recommandation sera traitée suite au vote du PL 11391.</p>

¹¹ *Commentaire du département présidentiel : le risque, dans ce cas, est constitué par l'absence de "critères de dysfonctionnement grave", ce qui ne permettrait pas au Conseil d'État de prendre les bonnes décisions en cas de besoin. Ce risque pourrait se classer comme "significatif" ou dans le pire des cas "majeur" en fonction de sa fréquence d'apparition, car l'impact serait vraisemblablement très fort.*

No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p>Recommandation n°2 (État de Genève – DALE)</p> <p>Tenant compte de la possible avancée législative de la LOIDP, la Cour invite le DALE à proposer au Conseil d'État un règlement d'application précisant les modalités nécessaires à la mise en œuvre de l'article 16 lettre c de la LOIDP (si inchangé et une fois la loi votée). À cet égard, le modèle de profil d'exigences pour les membres du conseil d'administration des entités de la Confédération contient des bases pertinentes (connaissances de la branche, connaissances spécialisées, compétences professionnelles, sociales et personnelles, etc.). En cas de refus du projet de loi par le parlement, il s'agira de préciser les critères de compétences des membres du CA des SIG dans le cadre des bases légales actuelles.</p>	2	Secrétariat général du DALE	Vote du PL (initial Fin septembre 2014)		<p>Non réalisé au 30 juin 2016.</p> <p>Le DALE a mis en œuvre la partie de la recommandation considérant un vote positif du PL11391 par le Parlement, via un amendement à l'article 16 al. 1 lit. c LOIDP (PL 11391), précisant les compétences requises des candidats au CA.</p> <p>La recommandation reste ouverte en attendant le vote du PL 11391, dès lors qu'une autre action sera requise en cas de vote négatif.</p>

No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°3 (Conseil d'administration (CA))</u> S'assurer que les points clés de la procédure projet d'affaires soient respectés lors de la prise de décision par le CA. Les éventuelles exceptions doivent être soumises pour approbation au CA.	4	Président du CA	31.10.2016 (initial fin 2014, puis 30.09.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » est entrée en vigueur le 1 ^{er} septembre 2015. Des contrôles a posteriori sur un échantillon de projets ont débuté en 2016 et se poursuivront sur la fin de l'année.
5	<u>Recommandation n°4 (Conseil d'administration (CA))</u> S'assurer que les documents supportant les propositions d'investissement lui soient transmis dans des délais adéquats afin notamment qu'il puisse effectuer une revue critique des dossiers qui lui sont soumis et identifier, le cas échéant, des problématiques pouvant remettre en cause la réalisation des projets d'affaires.	4	Président du CA	30.09.2015 (initial immédiat)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » mentionne que les documents de support doivent être envoyés à l'instance décisionnelle dans un délai minimum de quatre jours ouvrés avant sa tenue.

No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°5 (Conseil d'administration (CA))</u> Effectuer un suivi de ses demandes auprès de la direction générale par la mise en place d'un reporting spécifique tenu à jour lors de chaque séance.	3	Président du CA	Immédiat	31.12.2014	Fait.
5	<u>Recommandation n°6 (Conseil d'administration (CA))</u> Valider le cadre financier, opérationnel et stratégique des projets d'affaires dans le cadre du lancement du projet par la DG. À cette fin, le CA pourrait par exemple utiliser le même modèle décisionnel que celui déjà utilisé pour la décision de lancement dans la note de recommandation. Ce point nécessite l'adaptation de la procédure projets d'affaires.	3	Président du CA	30.09.2015 (initial fin 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » fixe les documents obligatoires à chaque phase décisionnelle d'un projet. Une note de recommandation doit être systématiquement établie pour toute phase d'un projet nécessitant une décision de l'instance décisionnelle.

No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°7 (Conseil d'administration (CA))</u> S'assurer lors de sa décision de validation des projets qu'ils sont conformes aux cadres financier, opérationnel et stratégique décidés lors du lancement. À cette fin, le CA pourrait par exemple utiliser le même modèle décisionnel que celui déjà utilisé pour la décision de lancement de la note de recommandation. En plus d'une note explicative (note CA), les analyses détaillées et les projets de contrats ou partenariats devraient faire partie intégrante de la documentation mise à disposition. Ce point nécessite l'adaptation de la procédure projets d'affaires.	3	Président du CA	30.09.2015 (initial fin 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » fixe les documents obligatoires à chaque phase décisionnelle d'un projet. Une note de recommandation doit être systématiquement établie pour toute phase d'un projet nécessitant une décision de l'instance décisionnelle.
5	<u>Recommandation n°8 (Conseil d'administration (CA))</u> Préciser les points devant être traités dans le rapport des représentants des SIG dans les CA des participations détenues par les SIG (chapitre 4 de la lettre de mission), notamment d'un point de vue stratégique, financier et opérationnel.	2	Président du CA	30.09.2016 (initial fin 2014, puis 31.12.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. La nouvelle « lettre de mission » ainsi que la politique de prise (ou de maintien) de participation doivent encore être revues puis validées.

No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°9 (direction générale) Mettre en place, à l'attention du CA ou de l'un de ses comités, un reporting trimestriel récapitulatif des projets d'affaires, établi par le client-projet (tableau de suivi des indicateurs clés).	3	Directeur général	30.09.2016 (initial fin 2014-2015, puis 30.09.2015)		Non réalisé au 30 juin 2016. Un suivi des projets est prévu dans la nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » Un modèle de reporting a été élaboré pour les projets de plus de 10 millions mais ce document doit encore être revu et validé.
5	Recommandation n°10 (direction générale) Joindre systématiquement à la note de recommandation (dès la décision de lancement) une fiche tenue à jour précisant les rôles et responsabilités des acteurs du projet d'affaires, notamment concernant les négociations, les suivis financiers et opérationnels. Ce point doit faire l'objet d'une adaptation de la procédure projets d'affaires.	2	Directeur général	30.09.2015 (initial fin oct. 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » fixe les responsabilités de chaque intervenant.

No 79 Audit de gestion relatif à la gouvernance du processus d'investissement des SIG		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°11 (direction générale) Modifier la procédure projets d'affaires afin de rendre obligatoire la décision d'effectuer une étude détaillée.	2	Directeur général	30.09.2015 (initial T3 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » rend obligatoire l'élaboration d'une étude détaillée.
5	Recommandation n°12 (direction générale) Compléter la procédure projets d'affaires par un chapitre précisant le conflit d'intérêts (notamment ségrégation des responsabilités : décisionnel vs partie prenante opérationnelle du projet; les équipes projet ne comprennent pas plus d'un directeur) et les mesures pour réduire ce risque.	4	Directeur général	30.09.2015 (initial fin 2014)	15.12.2015	Fait. La nouvelle procédure « <i>gestion des projets et des décisions d'investissements</i> » fixe les responsabilités ainsi que les règles de gestion lors de conflits d'intérêts.
5	Recommandation n°13 (mesures administratives) Engager les procédures visant à prendre si nécessaire les mesures administratives prévues dans le statut du personnel à l'encontre des collaborateurs des SIG ayant été impliqués de manière active sur les projets couverts par le présent rapport.	3	Directeur général	30.09.2015 (initial sept. 2014)	15.12.2015	Fait. Des auditions ont été menées afin de déterminer le cas échéant les mesures disciplinaires à prendre. Sur la base des compléments d'information émanant de ces auditions, les SIG ont considéré que le dossier était clos, sans prendre de sanction disciplinaire.