



N° 9 (AIG / HG / HUG / SIG / TPG) : audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction rapport publié le 21 février 2008

7 recommandations ont été émises par la Cour à l'issue de ce rapport publié en février 2008, dont 3 adressées au Conseil d'Etat et 4 identiques adressées aux conseils d'administration des entités auditées. Toutes les recommandations ont été spontanément acceptées par les entités auditées. Sur un total de 23 recommandations, 15 ont été mises en place, 5 sont non réalisées au 30 juin 2010 et 3 sont sans objet.

Concernant les recommandations au **Conseil d'Etat**, la Cour relève le dépôt du projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public au Grand Conseil, en date du 14 juin 2010, dont le contenu en matière de rémunération est conforme aux recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations à l'**AIG**, la Cour constate que deux des quatre recommandations émises ont été mises en place, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations et celle afférente à la constitution d'un comité de rémunération. Quant aux recommandations sans effet, elles concernent la présentation des rémunérations dans le rapport annuel et le système de rémunération variable. La Cour réitère ici ses recommandations de présenter un tableau, sur le modèle de celui de la Confédération, résumant les rémunérations des hauts dirigeants et de rendre plus dynamique le calcul de la rémunération variable.

Concernant les recommandations à l'**HG**, une seule des quatre recommandations a été mise en place au 30 juin 2010, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations. Pour les autres, le Conseil d'administration informe que la mise en place est en attente des communications du Conseil d'Etat qui concernent le cadre

légal général, et ce pour deux recommandations. Quant à la dernière, la Cour réitère le constat que des informations restent lacunaires en matière de plan de retraite et d'indemnités afin d'être en complète conformité avec les recommandations de la Cour. Le projet de loi du Conseil d'Etat prévoit d'ailleurs d'indiquer et de publier ces éléments tout comme les recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations aux **HUG**, la Cour constate que deux des quatre recommandations émises ont été mises en place, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations et celle relative aux gratifications. Pour les autres, les informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du comité directeur publié dans le rapport annuel des HUG sont insuffisantes. Le projet de loi du Conseil d'Etat prévoit d'ailleurs d'indiquer et de publier ces éléments tout comme les recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations aux **SIG**, la Cour constate que toutes les recommandations ont été mises en place de manière conforme.

Concernant les recommandations aux **TPG**, la Cour constate que trois des quatre recommandations ont été mises en place, soit celle relative au comité de rémunération, celle relative aux critères de rémunération variable et celle relative au système de contrôle interne. La recommandation relative à la publication reste lacunaire mais devrait être intégralement mise en place lors de la publication du rapport annuel de gestion 2010 en juin 2011.

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
11.2.4	Recommandation au Conseil d'Etat Développer des principes directeurs afin de fixer un cadre général de gouvernance pour les établissements publics autonomes, en s'inspirant par exemple du modèle développé par la Confédération.	1	Conseil d'Etat		14.06.2010	Fait. La Cour relève l'adoption par le Conseil d'Etat, en date du 14 juin 2010, d'un projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de la Cour.
11.3.4	Recommandation au Conseil d'Etat Définir une politique de rémunération , en déposant au Parlement les adaptations législatives nécessaires pour les HUG et l'HG, qui tiennent compte des bonnes pratiques de gestion ainsi que des pratiques positives en place dans les établissements publics autonomes. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 1 du chapitre 11.3.4	1	Conseil d'Etat		14.06.2010	Fait. Élément prévu aux articles 39, 45, 52 et 58 du projet de loi, à définir une fois la loi votée.
11.3.4	Recommandation au Conseil d'Etat Prévoir, dans le cadre des remaniements de la gouvernance d'entreprise, une dissociation de la rémunération du Président de celle du Directeur général	1	Conseil d'Etat		14.06.2010	Fait. Concrétisé par l'exposé des motifs relatif à l'article 39 du projet de loi (voir commentaires par article).

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
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; - veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; - évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	CDA AIG		Fait	Fait. Selon les statuts du personnel de l'AIG dans d'autres entités, le salaire est fixé par le conseil de direction qui chaque année, en plus de décider des salaires des membres de la direction, effectue une revue globale des conditions de marchés et des comparaisons avec les rémunérations versées.
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>	2	CDA AIG	Réalisé	Janvier 2009	Fait. Mise en place conforme. La Cour relève que le flux des étapes du processus « charges salariales » a été élaboré dans le cadre de la mise en place du SCI et inclut toutes les rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction générale.

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
11.3.4	Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4	2	CDA AIG		Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2010. Aucune modification n'a été apportée au système de rémunération variable en place à l'AIG, malgré les recommandations de la Cour de rendre plus dynamique le calcul de la partie variable de la rémunération.
11.4.4	Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration , la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4	1	CDA AIG		Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2010. Le rapport financier publie actuellement le minimum d'informations requises par les normes comptables internationales IFRS, ce qui n'est pas conforme aux recommandations de la Cour. Le projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public adopté par le Conseil d'Etat prévoit aux art. 52 al.1 et 58 al.3 que les rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction ainsi que tout autres indemnités sont publiques.

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
11.2.4	Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	CDA HG		Dans l'attente de l'adoption par le Grand Conseil du projet de loi du Conseil d'Etat sur l'organisation des institutions de droit public.	Sans objet. En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.
11.2.4	Recommandation aux conseils d'administration Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.	2	CDA HG		Juin 2009	Fait. Il a été mis en place un contrôle budgétaire trimestriel incluant les jetons de présence et les salaires.

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
11.3.4	Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4	1	CDA HG		En attente	Sans objet. En attente de l'adoption par le Grand Conseil du projet de loi du Conseil d'Etat sur l'organisation des institutions de droit public.
11.4.4	Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration , la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4	1	CDA HG		Réalisé partiellement dès juin 2009	Non réalisé au 30 juin 2010. La Cour relève qu'un effort de transparence a été fait dans la publication du salaire du président du conseil d'administration et celui du directeur général, cependant il est à relever que certaines informations restent lacunaires, notamment les plans de retraite et le détail des autres éléments de rémunérations. La publication de ces éléments est partie intégrante du projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de 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
11.2.4	Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	CDA HUG		Pas fait	Sans objet. En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.
11.2.4	Recommandation aux conseils d'administration Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.	2	CDA HUG	Fin 2008	Avril 2009	Fait. Les contrôles des rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale sont décrits dans le système de contrôle interne des HUG et comportent notamment le contrôle des rémunérations avec l'année n-1, le contrôle et la justification des éléments variables.

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
11.3.4	Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4	2	CDA HUG	En cours, fin 2008	Novembre 2008	Fait. Une directive relative aux gratifications de fin d'année a été approuvée et est en vigueur depuis le 14 novembre 2008. Cette directive répond aux recommandations de la Cour en la matière.
11.4.4	Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration , la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4	1	CDA HUG	Rapport annuel 2008	Pas fait	Non réalisé au 30 juin 2010. Le rapport annuel des HUG publie les montants globaux des rémunérations du conseil d'administration et du comité de direction. Aucune information concernant le membre le mieux payé ou le système de rémunération n'y est mentionnée. Ceci est insuffisant pour répondre aux recommandations.

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
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	Présidence SIG	fin 2008 pour la création du comité de rémunération	26.02.09	Fait. Par décision du conseil d'administration a été créé le comité de nomination et rémunération dont la première séance a été tenue le 23 avril 2009. Les rôles et tâches de ce comité sont conformes aux recommandations de la Cour.
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>	1	Présidence SIG	fin 2008	29.01.09	Fait. La procédure de rémunération des administrateurs siégeant au conseil d'administration des SIG (rémunération externe et interne) comporte une série de contrôles, ainsi qu'un tableau récapitulatif envoyé au Conseil d'Etat, qui sont conformes aux recommandations de 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
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4</p>	1	<p>initial CDA SIG Présidence SIG</p>		10.04.08	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</p>	3	<p>initial CDA SIG Présidence SIG</p>		Rapport développement durable 2007, publié en été 2008	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.

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
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 	1	CDA TPG		31.03.08	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.
11.2.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>	2	CDA TPG		31.12.09	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.

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
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation no 2 du chapitre 11.3.4</p>	2	CDA TPG		31.03.08	Fait. Mise en place conforme de la recommandation.
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</p>	1	CDA TPG	Juin 2011 (publication du rapport annuel de gestion 2010)	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2010. Bien qu'en amélioration, le dernier rapport annuel 2009 reste lacunaire notamment au niveau des informations concernant les plans de retraite et le détail des autres éléments de rémunérations.</p> <p>Selon les TPG, la recommandation sera intégralement mise en place lors de la publication du rapport annuel de gestion 2010 en juin 2011.</p>