

COUR DES COMPTES

RAPPORT N°55

JUIN 2012

AUDIT DE LEGALITE ET DE GESTION

RENTES GENEVOISES

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.

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>

SYNTHESE

Note liminaire

Le présent rapport de la Cour a été allégé en vue de sa diffusion publique. En effet, en application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les constats, risques et recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes Genevoises.

Ces textes ont été transmis dans un document distinct au président du Conseil d'administration des Rentes genevoises et au conseiller d'Etat en charge du département des finances, en date du 29 juin 2012.

Fondées en 1849, les Rentes genevoises ont pour but essentiel de promouvoir la prévoyance en matière de risque de vieillesse et de longévité en servant des rentes à leurs assurés. Elles s'adressent à toutes les personnes ayant un lien économique avec le canton de Genève (origine, lieu de résidence ou de travail). En tant qu'institution de droit public à but non lucratif et à vocation mutualiste, elles n'ont pas d'actionnaires à rémunérer et sont exonérées d'une grande partie des impositions fiscales classiques. En effet, une fois les réserves constituées, les bénéfices sont intégralement redistribués aux assurés sous la forme d'une participation aux excédents par revalorisation régulière des rentes. Les prestations des Rentes genevoises jouissent en outre d'une garantie de l'Etat de Genève. Les Rentes genevoises emploient 30 collaborateurs et gèrent un patrimoine de plus d'un milliard de francs en constante augmentation. Elles comptent plus de 11'500 assurés et versent environ 5'000 rentes

Dans le cadre de son analyse des risques des collectivités publiques, la Cour des comptes a identifié les Rentes genevoises comme objet d'audit notamment en raison de la garantie de l'Etat sur les rentes servies par l'institution, représentant un engagement financier théorique supérieur au milliard de francs. La Cour des comptes a ainsi ouvert un audit de légalité et de gestion dont les buts principaux ont été de :

- Vérifier l'organisation mise en place par les Rentes genevoises pour se conformer aux dispositions légales et réglementaires régissant son activité ;
- S'assurer de l'adéquation du cadre de gouvernance et du dispositif de contrôle interne en place au sein des Rentes genevoises pour couvrir les risques inhérents à ses activités ;
- S'assurer que l'Etat exerce de façon adéquate son activité de surveillance, notamment au vu de la garantie octroyée aux Rentes genevoises.

Il ressort de l'audit de la Cour que de façon générale, les Rentes genevoises ont mis en place les moyens suffisants pour garantir de manière adéquate une gouvernance et un contrôle interne et externe de ses activités. Cependant, il ressort des analyses de la Cour un ensemble de points d'amélioration que les Rentes genevoises ont accepté de mettre en place.

En matière de **conformité légale et réglementaire**, la Cour note la mise en œuvre immédiate des points d'améliorations relevés lors de son audit, qui sont relatifs aux réglementations cantonales sur la protection des données et à l'archivage. De même, la Cour invite les Rentes genevoises à poursuivre le suivi des évolutions de la réglementation américaine FATCA et de ses impacts sur les clients de l'institution.

En matière de **structure et d'organisation**, la structure et l'organisation des Rentes genevoises sont conformes aux pratiques rencontrées pour une institution de cette taille. La Cour invite les Rentes genevoises à compléter certaines procédures en lien avec la gestion des ressources humaines.

En matière de **gouvernance et de gestion des risques**, les Rentes genevoises ont mis en œuvre un cadre de gestion des risques et un environnement de contrôle appropriés à leur organisation et leurs activités, qui leur permettent de s'assurer de l'identification des risques potentiels et de la mise en œuvre des actions correctrices. Cet environnement de contrôle est également complété par une fonction d'audit interne, une révision des comptes par un expert réviseur agréé et une revue des risques financiers par un actuaire conseil.

En matière de **pilotage et de gestion opérationnelle des activités**, les Rentes genevoises ont mis en œuvre un dispositif permettant à la fois un pilotage stratégique adapté et une gestion opérationnelle conforme au cadre et aux activités de l'institution. A titre d'exemple, les tests réalisés par la Cour concernant les attributions de logement et la fixation des loyers par rapport aux loyers cible n'ont pas révélé d'anomalies. Toutefois, la Cour invite les Rentes genevoises à revoir un ensemble de pratiques afin de limiter les risques opérationnels. Ainsi, les Rentes genevoises devront clarifier les principes de gestion des commissions des conseillers et revoir dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle application d'assurance certaines pratiques de modification des données informatiques.

De plus, étant donné les enjeux liés à la mise en œuvre de cette nouvelle application informatique supportant les activités d'assurance, la Cour invite les Rentes genevoises à compléter les mesures déjà prises par la réalisation d'un audit externe de la solution qui sera mise en œuvre afin de vérifier notamment son adéquation aux besoins de l'institution, sa qualité technique et la viabilité du support de l'éditeur.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effets. A cette fin, elle a invité les Rentes genevoises et le département des finances à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 6, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **déla**i de réalisation.

La Cour souligne la collaboration particulièrement constructive des Rentes genevoises dans le cadre de cet audit, de même que son adhésion aux recommandations. L'ensemble des rubriques du tableau a fait l'objet d'un remplissage adéquat par les Rentes genevoises et le département des finances qui ont affiché leur volonté d'apporter les améliorations recommandées.

OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur d'évaluer la pertinence des observations de l'audité eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

TABLE DES MATIERES

Liste des principales abréviations utilisées	6
1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT	7
2. MODALITES ET DEROULEMENT DE L'AUDIT	9
3. CONTEXTE GENERAL	11
4. ANALYSE	18
4.1. Cadre légal et réglementaire	18
4.1.1. Contexte	18
4.1.2. Constats.....	20
4.1.3. Risques découlant des constats.....	20
4.1.4. Recommandations.....	21
4.1.5. <i>Observations des Rentes genevoises</i>	22
4.1.6. <i>Observations du DF</i>	22
4.2. Structure et organisation	24
4.2.1. Contexte	24
4.2.1.1. Structure et acteurs	24
4.2.1.2. Processus, procédures et règlements	26
4.2.2. Constats.....	27
4.2.3. Risques découlant des constats.....	27
4.2.4. Recommandations.....	28
4.2.5. <i>Observations des Rentes genevoises</i>	28
4.3. Gestion des risques et environnement de contrôle	29
4.3.1. Contexte	29
4.3.1.1. Dispositifs internes.....	29
4.3.1.2. Dispositifs externes	30
4.3.2. Constats.....	31
4.3.3. Risques découlant des constats.....	32
4.3.4. Recommandations.....	32
4.3.5. <i>Observations des Rentes genevoises</i>	32
4.3.6. <i>Observations du DF</i>	33
4.4. Pilotage de l'institution.....	34
4.4.1. Contexte	34
4.4.1.1. Pilotage stratégique et managérial	34
4.4.1.2. Gestion opérationnelle de l'activité.....	35
4.4.2. Constats.....	39
4.4.3. Risques découlant des constats.....	40
4.4.4. Recommandations.....	40
4.4.5. <i>Observations des Rentes genevoises</i>	41
5. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS	42
6. DIVERS.....	48
6.1. Glossaire des risques	48
6.2. Remerciements	50

Liste des principales abréviations utilisées

ASFIP	Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance
DF	Département des finances
LFLP	Loi fédérale sur le libre passage dans la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (RS 831.42)
LRG	Loi concernant les Rentes genevoises – Assurance pour la vieillesse (J 7 35)
RRG	Règlement d'exécution de la loi concernant les Rentes genevoises – Assurance pour la vieillesse (J 7 35.01)
SSF	Service de surveillance des fondations (devenu Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance au 1 ^{er} janvier 2012 – ASFIP)

1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

Fondées en 1849, les Rentes genevoises ont pour but essentiel de promouvoir la prévoyance en matière de risque de vieillesse et de longévité en servant des rentes à leurs assurés. En tant qu'institution de droit public à but non lucratif et à vocation mutualiste, elles n'ont pas d'actionnaires à rémunérer et sont exonérées d'une grande partie des impositions fiscales classiques. En effet, une fois les réserves constituées, les bénéfices sont intégralement redistribués aux assurés sous la forme d'une participation aux excédents par revalorisation régulière des rentes. Les prestations des Rentes genevoises jouissent en outre d'une garantie de l'Etat de Genève. Elles s'adressent à toutes les personnes ayant un lien économique avec le canton de Genève (origine, lieu de résidence ou de travail).

Dans le cadre de son analyse des risques des collectivités publiques, la Cour a identifié les Rentes genevoises comme objet d'audit notamment en raison de la garantie de l'Etat sur les rentes servies par l'institution, représentant un engagement financier théorique supérieur au milliard de francs.

Dès lors que l'article 174a al. 1 de la Constitution genevoise (Cst-GE, A 2 00) précise que la gestion de l'Etat doit être économe et efficace, que la Cour doit exercer ses contrôles conformément à cette disposition (art. 8 al. 1 LICC, D 1 12), et qu'il appartient à la Cour notamment de s'assurer de la légalité des activités et des opérations, de la régularité des comptes, ainsi que du bon emploi des crédits, fonds et valeurs mis à disposition d'entités publiques, la Cour est compétente (art. 1 al. 2 LICC).

Par lettre du 16 juin 2011 adressée au président du Conseil d'administration des Rentes genevoises et au conseiller d'Etat en charge du département des finances (DF), la Cour a ouvert un audit de légalité et de gestion dont les buts principaux sont de :

- Vérifier l'organisation mise en place par les Rentes genevoises pour se conformer aux dispositions légales et réglementaires régissant leur activité ;
- S'assurer de l'adéquation du cadre de gouvernance et du dispositif de contrôle interne en place au sein des Rentes genevoises pour couvrir les risques inhérents à leurs activités ;
- S'assurer que l'Etat exerce de façon adéquate son activité de surveillance, notamment au vu de la garantie octroyée aux Rentes genevoises.

En conséquence, la Cour a exclu du champ du présent audit :

- Le contrôle actuariel et le contrôle fiduciaire des comptes (prévus par la loi et effectués par un expert agréé et une entreprise externe de révision) ;
- Les contrôles de performance des placements ;
- Les contrôles portant sur des processus de gestion ayant fait l'objet d'une revue récente par l'auditeur interne de l'institution ;
- Les contrôles relatifs au futur outil « Assurance » (logiciel et fournisseur) ;
- La revue des contrats.



Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations **l'ensemble des rapports d'audits préalables** effectués par des tiers, tant internes qu'externes. En outre, conformément à son souhait de **contribuer à une coordination efficace des activités des différentes instances de contrôle** actuellement à l'œuvre à l'Etat de Genève, la Cour a examiné la planification semestrielle des contrôles de l'Inspection cantonale des finances (ICF) et l'a informée de sa mission.

2. MODALITES ET DEROULEMENT DE L'AUDIT

La Cour a conduit cet audit entre le 19 juillet 2011 et le 5 avril 2012 sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés ainsi qu'en menant des entretiens et des tests ciblés au sein des Rentes genevoises avec :

- Le président du Conseil d'administration,
- Le directeur général,
- Le secrétaire général,
- Les membres du comité de direction,
- La responsable des ressources humaines.

La Cour a également eu des entretiens ou échanges de courriers avec le conseiller d'Etat et des secrétaires généraux adjoints du département des finances (DF), ainsi qu'avec le directeur du service de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (SSF, devenu Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP) au 1^{er} janvier 2012).

Comme prévu par sa base légale, il est à relever que la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant à la **recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**. De ce fait, la Cour a pu proposer aux intervenants rencontrés différentes possibilités d'amélioration de leur gestion, dont la faisabilité a pu être évaluée et la mise en œuvre appréciée sous l'angle **du principe de proportionnalité**.

La Cour a conduit son audit conformément aux **normes internationales d'audit** et aux **codes de déontologie** de l'International Federation of Accountants (IFAC) et de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI), dans la mesure où ils sont applicables aux missions légales de la Cour.

En pratique, la méthodologie de la Cour est la suivante :

1^{ère} phase : Planification

Cette phase consiste à définir et à mobiliser les ressources et les compétences les mieux adaptées à la mission, que ce soit auprès des collaborateurs de la Cour ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

2^{ème} phase : Préparation de l'audit

Cette phase consiste à identifier auprès de l'entité auditée quels sont ses bases légales et ses intervenants-clés, à comprendre son organisation et son fonctionnement, à collecter des données chiffrées et à procéder à l'analyse des risques qui lui sont propres. A ce stade, un plan de mission est rédigé avec notamment les objectifs de la mission, les moyens à disposition, les travaux dévolus à chaque intervenant de la Cour et les délais impartis dans le déroulement de la mission.

3^{ème} phase : Récolte d'informations

Cette phase consiste à déterminer les sources de l'information pertinente, à savoir quelles sont les personnes-clés à contacter et quelles sont les informations qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ensuite, les collaborateurs de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

4^{ème} phase : Vérification et analyse de l'information

Cette phase consiste d'une part à s'assurer que les informations récoltées sont fiables, pertinentes, complètes et à jour et d'autre part à les analyser et à les restituer sous la forme de documents de travail.

5^{ème} phase : Proposition de recommandations

Cette phase consiste à établir les constatations significatives, à déterminer les risques qui en découlent et enfin à proposer des recommandations afin de rétablir la légalité des opérations, la régularité des comptes ou d'améliorer la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

6^{ème} phase : Rédaction du rapport

Cette phase consiste à rédiger le rapport conformément aux documents de travail et à la structure adoptée par la Cour des comptes.

7^{ème} phase : Validation du rapport

Cette phase consiste à discuter le contenu du rapport avec l'entité auditée, avec pour objectif de passer en revue les éventuelles divergences de fond et de forme et de s'accorder sur les priorités et délais des recommandations.

Ainsi, chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats, de risques découlant des constats et de recommandations (numérotées en référence aux constats) soumis aux observations de l'audité.

Les risques découlant des constats sont décrits et qualifiés en fonction de la **typologie des risques encourus**, risques définis dans le Glossaire qui figure au chapitre 6.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au chapitre 5 un tableau qui **synthétise les améliorations à apporter** et pour lequel l'entité auditée indique le niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

Note

Le présent rapport de la Cour a été allégé en vue de sa diffusion publique. En effet, en application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les constats, risques et recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentés genevoises.

Ces textes ont été transmis dans un document distinct à M. André Bender, président du Conseil d'administration des Rentés genevoises, et à M. David Hiler, conseiller d'Etat en charge du département des finances, en date du 29 juin 2012.

Ils sont identifiables dans le présent rapport par un caviardage dûment mentionné.

3. CONTEXTE GENERAL

Historique

Les Rentes genevoises ont été fondées en 1849 afin de garantir des conditions de vie dignes aux personnes âgées sans recours à l'assistance publique. La Maison d'Asile et l'Assurance pour la vieillesse ont été créées à cette fin. La loi votée en 1849 prévoyait ainsi à la fois la maison de retraite et son mode de financement via l'Assurance pour la vieillesse.

En 1990, le Conseil d'Etat jugea nécessaire de revoir la loi de 1849 au regard des nombreuses évolutions sociétales et des dispositifs sociaux (AVS, loi sur la prévoyance professionnelle, etc.) adoptés depuis lors.

Ainsi, deux projets de loi furent présentés en séance plénière du Grand Conseil le 10 avril 1992. D'une part, selon l'exposé des motifs du projet de loi 6797, il était prévu de procéder à la séparation juridique de la Maison de retraite du Petit-Saconnex (anciennement Maison d'Asile) et de l'Assurance pour la vieillesse qui constituaient déjà dans les faits deux entités distinctes.

D'autre part, selon l'exposé des motifs du projet de loi 6798, il s'agissait, outre la mise en conformité avec les lois fédérales et cantonales de l'époque, de « *conférer à l'Assurance pour la Vieillesse une personnalité juridique indépendante et propre lui permettant de remplir ses tâches en tant qu'institution d'assurance de droit public ainsi que de combler certaines lacunes dans la prévoyance professionnelle et dans le domaine du 3^e pilier* ».

Par ailleurs, elle « *fera également œuvre utile en reprenant à son compte, à la décharge d'institutions de prévoyance professionnelle, le service des rentes viagères dues aux retraités* ». Le Grand Conseil constatait qu'il « *existe une tendance de certains fonds de prévoyance à inciter les assurés parvenus à l'âge de la retraite à choisir le versement en capital plutôt que celui de la rente, ce qui, socialement, doit être regardé comme peu satisfaisant* ». « *En offrant à ses fonds de reprendre le service des rentes, l'assurance pour la vieillesse rendra un incontestable service à la communauté* ».

Le 3 décembre 1992 fut votée la loi concernant les Rentes genevoises – Assurance pour la vieillesse (LRG, J 7 35) qui entra en vigueur le 30 janvier 1993. Les Rentes genevoises furent ainsi instituées sous la forme d'un « établissement de droit public à but social, indépendant et doté de la personnalité juridique » dont le but essentiel est de « promouvoir la prévoyance en matière de risque de vieillesse et de longévité en servant des rentes à ses assurés ». Elles conservent aussi leur caractère de caisse mutuelle d'assurance.

Chiffres clés¹

A fin 2010, les Rentes genevoises emploient 30 collaborateurs et gèrent un patrimoine de plus d'un milliard de francs en constante augmentation. Elles comptent plus de 11'500 assurés et versent environ 5'000 rentes.

ÉVOLUTION DES RENTES GENEVOISES

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Total du bilan (en CHF)	1.29 milliard	1.24 milliard	1.15 milliard	1.22 milliard	1.2 milliard	1.1 milliard
Excédent (insuffisance) de produits avant dotation (utilisation) réserves	(3.4 millions)	51.6 millions	(78.6 millions)	17.0 millions	33.1 millions	63.8 millions
Nombre d'assurés...	11 645	11 152	10 840	10 588	10 474	10 304
Variation	+ 4.4 %	+ 2.9 %	+ 2.4 %	+ 1.0 %	+ 1.6 %	+ 2.4 %
... dont assurés actifs	6444	6069	5868	5756	5690	5558
Variation	+ 6.2 %	+ 3.4 %	+ 1.9 %	+ 1.2 %	+ 2.3 %	+ 2.9 %
... dont assurés pensionnés	5201	5083	4972	4832	4784	4746
Variation	+ 2.3 %	+ 2.2 %	+ 2.9 %	+ 1.0 %	+ 0.8 %	+ 1.9 %
Nombre de collaborateurs	30	33	34	33	29	27

Activités

Selon leur documentation commerciale, « *Les Rentes genevoises offrent des prestations taillées sur mesure. Après analyse des besoins et des moyens financiers, elles proposent des solutions adaptées à chacun.*

L'Institution propose des produits financés par des primes uniques ou périodiques, quel que soit l'âge du preneur d'assurance ou du bénéficiaire. La notion de « projet de vie » guide toute la démarche. Par exemple, l'offre adaptée aux jeunes permet de financer des études ou un voyage autour du monde. Celle destinée aux adultes peut notamment couvrir une année sabbatique, un pont AVS ou apporter un complément à la retraite.

Souplesse encore : tous les produits des Rentes genevoises peuvent être rachetés ou faire l'objet d'un prêt sur police aux assurés qui auraient besoin de liquidités à court terme. »

D'un point de vue commercial, les Rentes genevoises interviennent ainsi dans

- la sécurisation de patrimoine
- la prévoyance
- les produits de rentes
- la reprise de portefeuilles de rentiers issus de caisses de pension
- la réassurance de la longévité
- les polices de libre passage

Selon les informations fournies par les Rentes genevoises

- le développement du versement des rentes viagères présente six avantages indéniables pour l'Etat et la population genevoise :

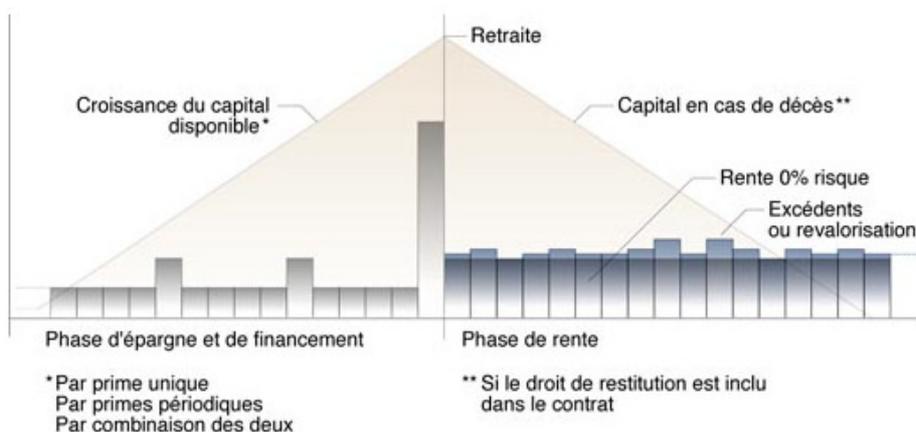
¹ Source : rapport annuel 2010

- i) Limitation du risque de voir des personnes âgées tomber à la charge de l'aide sociale, notamment en cas de dépendance liée au grand âge ou d'entrée en EMS ;
 - ii) Assurance d'un revenu certain et sûr assurant le bien-être des personnes âgées ;
 - iii) Protection des personnes âgées contre les fluctuations des marchés financiers ;
 - iv) Assurance d'une rente viagère pour les assurés du 2^e pilier qui ont dû quitter leur caisse de pensions avant l'âge réglementaire de la retraite et qui, de ce fait, ne peuvent plus bénéficier d'une rente de vieillesse du 2^e pilier ;
 - v) Garantie d'un haut niveau de professionnalisme public dans la fourniture du service de la rente viagère ;
 - vi) Prélèvement de l'impôt sur le revenu sur le 40% du montant des rentes versées (car le 3^e pilier libre est financé par des primes qui ont déjà été imposées au titre du revenu) et sur le 100% du montant des rentes du 3^e pilier lié et des polices de libre passage (car financées par des primes déduites du revenu imposable).
- en tant que propriétaire d'un parc immobilier important, les Rentes genevoises peuvent mettre à disposition de la population genevoise des logements de qualité à des loyers non spéculatifs.

Les différentes formes de rente²

LA RENTE VIAGÈRE

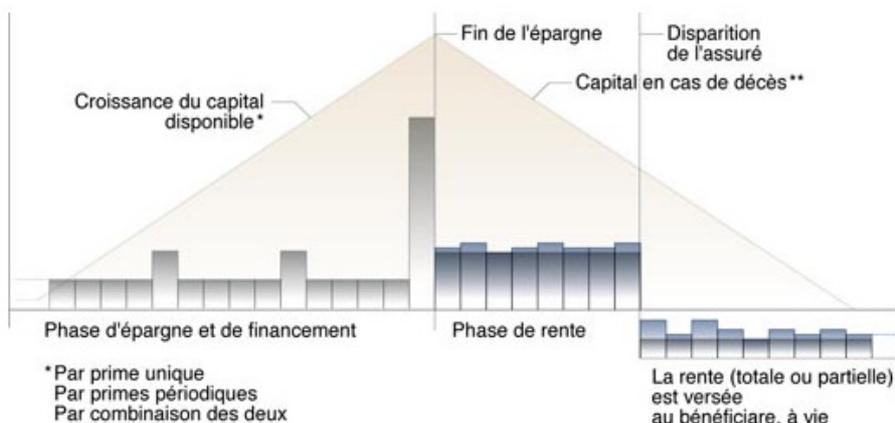
Elle garantit une grande sécurité financière, une promesse significative dans un contexte de vieillissement de la population. La rente viagère vous sert généralement à compléter les prestations de la prévoyance étatique et professionnelle (1er et 2e piliers) après le départ à la retraite, permettant ainsi de maintenir votre niveau de vie habituel. La rente viagère peut être financée par une prime unique ou par des primes périodiques. Les assurances de rentes viagères vous permettent de recevoir un revenu régulier durant toute votre vie. Vous le touchez même si vous avez déjà largement épuisé le capital initialement investi.



² Source : documentation des Rentes genevoises

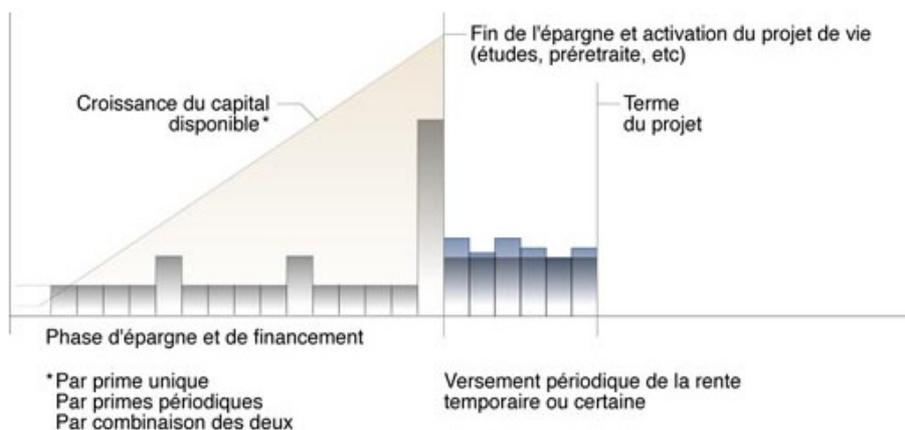
LA RENTE VIAGÈRE « SUR DEUX TÊTES »

Si souhaité, la rente viagère peut être conclue « sur deux têtes », en faveur de la personne de votre choix. Vous faites ainsi bénéficier votre être cher d'une nouvelle sécurité financière. Dès la disparition d'un des deux assurés, la rente est reportée sur l'autre, et cela à vie également. Vous pouvez en outre déterminer dans votre contrat si ce report de rente est total ou partiel.



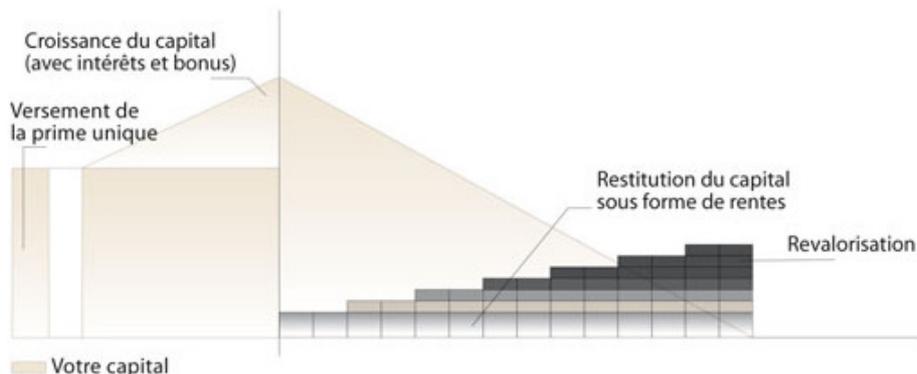
LA RENTE TEMPORAIRE

Les rentes temporaires restituent un patrimoine financier sous la forme de versements réguliers pendant une durée déterminée. Elles répondent aux besoins les plus variés de réaliser des projets de vie privés ou professionnels, pour vous ou pour vos proches, à n'importe quelle étape de la vie (études, voyages, mise à son propre compte, etc.).



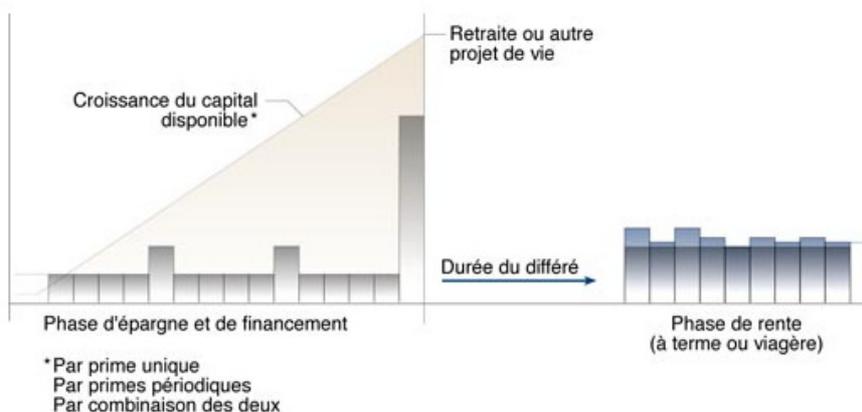
LA RENTE CERTAINE

Les rentes certaines restituent elles aussi un patrimoine financier sous la forme de versements réguliers pendant une durée déterminée, mais elles ne dépendent pas de la vie de l'assuré.



LA RENTE IMMÉDIATE OU DIFFÉRÉE

Dans le cas des rentes différées, le financement et le versement de la rente sont séparés dans le temps. Le différé est la période située entre le début du contrat et le premier versement de la rente. Pendant cette période, le patrimoine financier croît régulièrement. La rente différée peut être financée par une prime unique, par primes périodiques ou par la combinaison des deux.



LA RENTE SANS DROIT DE RESTITUTION

L'assuré est bénéficiaire d'une rente à vie. En cas de décès, aucun capital n'est restitué. En contrepartie, il obtient une rente nettement plus élevée.

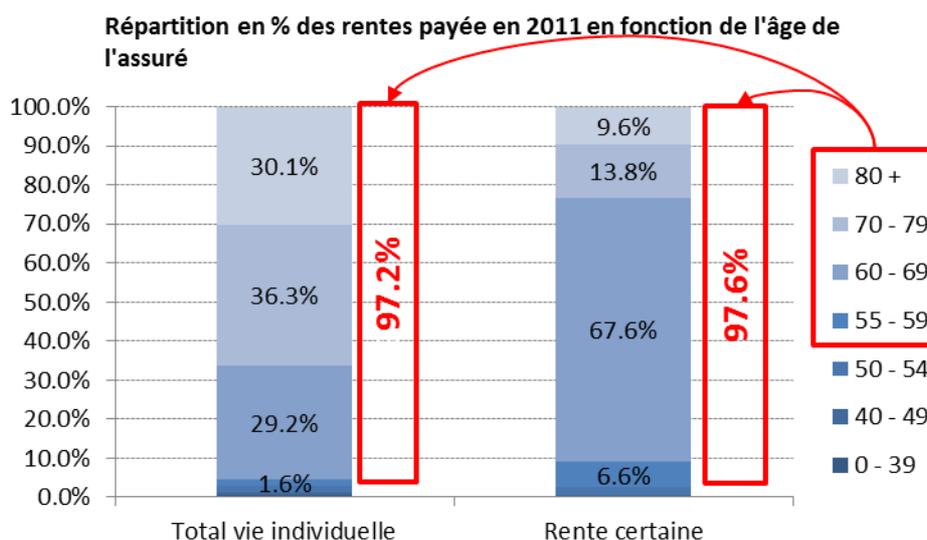
LA RENTE AVEC DROIT DE RESTITUTION

Si la restitution du capital est comprise dans le contrat, le solde éventuel du capital de l'assuré, une fois déduites toutes les rentes déjà versées, est restitué à son décès, au(x) bénéficiaire(s) désigné(s) dans le contrat.

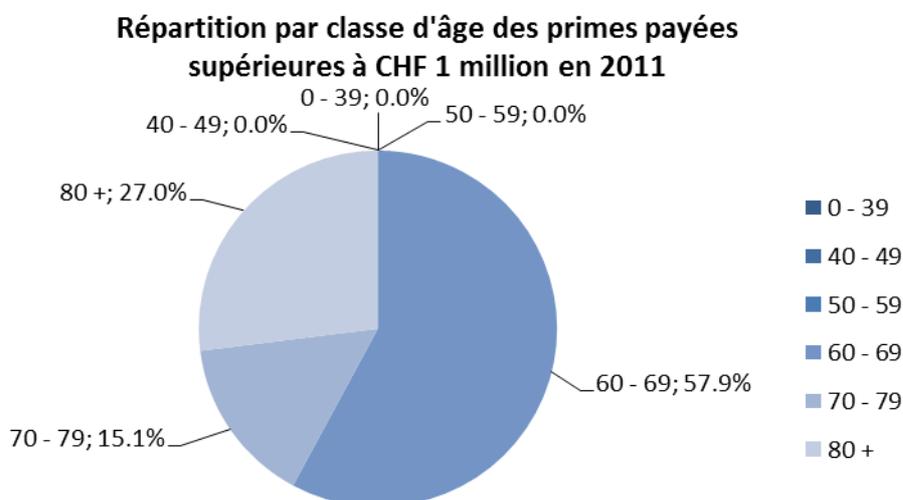
Typologie des assurés

En 2011, selon les Rentes genevoises, près de 98% des rentes sont versées à des assurés âgés de 55 ans et plus (l'âge de 55 ans étant généralement admis comme l'âge à partir duquel une personne peut partir en pré-retraite ou en retraite). Il en va de même du produit de rente certaine.

S'agissant d'un but « essentiel » et non « exclusif », ce pourcentage de 98% de rentes versées à des assurés âgés de 55 ans et plus est bien la démonstration du respect par les Rentes genevoises de la LRG, respectivement du RRG, et de l'adéquation des produits proposés aux besoins des assurés en matière de prévoyance individuelle.



L'analyse des primes élevées (le cumul des primes supérieures à CHF 1 million, hors PLP, donne un total de CHF 18.5 millions pour 2011) met également clairement en évidence que les produits proposés par les Rentes genevoises sont utilisés par des personnes ayant comme objectif de maîtriser leur prévoyance vieillesse. Toutes ces primes ont été versées par des assurés âgés de 60 ans et plus (voir graphique ci-dessous).



Exemple de produit de placement³

AVANTI ÉQUILIBRE

Le produit **ÉQUILIBRE** est composé de plusieurs éléments financiers (cf caractéristiques). La pondération de ces éléments définit le rendement espéré (4.5%). Cette variante est considérée plutôt comme un produit défensif. Elle convient aux assurés espérant voir leur épargne croître régulièrement, sans trop de fluctuations par rapport au rendement projeté. Ainsi, à **fin janvier 2012**, le rendement annuel moyen depuis le lancement est de **3.2%**. Le rendement passé n'est pas garanti à l'avenir.

Par contre, comme pour tous les produits de placement, les primes investies sont garanties pour autant que la durée de placement soit d'au moins dix ans.

Caractéristiques du produit ÉQUILIBRE

Horizon d'investissement	10 ans
Date de lancement	Juin 1996
Monnaie de référence	CHF
Souscription minimale	Primes périodiques : CHF 100.- Prime unique : CHF 5'000.-
Rendement espéré	4.5% par an
Gestionnaire Actions	Lombard Odier Darier Hentsch & Cie
Gestionnaire Obligations	State Street Global Advisor
Distribution	Exclusivement par les Rentes genevoises
Structure générale	50% épargne Rentes genevoises 50% placement financier
Structure du placement financier	25% +/- 5% actions Suisse 25% +/- 5% actions Monde 25% +/- 5% obligations Suisse 25% +/- 5% obligations Monde

³ Source : documentation des Rentes genevoises

4. ANALYSE

L'audit de la Cour a pour objectif d'apprécier l'organisation, la gouvernance et la surveillance des Rentes genevoises. Dès lors, l'analyse de la Cour porte sur les thèmes suivants :

- Cadre légal et réglementaire (chapitre 4.1),
- Structure et organisation (chapitre 4.2),
- Gestion des risques et environnement de contrôle (chapitre 4.3),
- Pilotage de l'établissement (chapitre 4.4).

4.1. Cadre légal et réglementaire

4.1.1. Contexte

Historiquement liées à la Maison de retraite du Petit-Saconnex (MRPS), les Rentes genevoises sont une assurance mutuelle à but non lucratif née en 1848 lors de la révolution fazyste dont le but essentiel a toujours été de fournir un revenu de substitution lors de la vieillesse permettant, notamment, de s'acquitter à l'époque des coûts de la pension dans la MRPS.

A la fin des années 1980, la question s'est posée de savoir s'il fallait fermer les Rentes genevoises ou leur donner une nouvelle impulsion. Devant le constat de la longévité croissante (avec les coûts associés : assurance-maladie, EMS, dépendance liée au grand âge), les autorités politiques genevoises ont décidé de rénover les Rentes genevoises et de les relancer afin d'aider la population genevoise à faire face au risque économique de la vieillesse. Dans ce cadre, la séparation avec la MRPS a été décidée.

Les Rentes genevoises sont inscrites au registre du commerce depuis le 13 juillet 1994 en tant qu'établissement de droit public nommé « Rentes genevoises – Assurance pour la vieillesse ».

Le cadre légal encadrant l'activité des Rentes genevoises relève du droit cantonal et repose principalement sur la LRG et son règlement d'application (RRG, J 7 35.01). La LRG fixe notamment le but des Rentes genevoises (art. 2), leur contrôle et garantie (art. 3) ainsi que le droit à l'affiliation (art. 5), et ce dans les termes suivants :

Art. 2 But

¹ *Les Rentes genevoises ont pour but essentiel de promouvoir la prévoyance en matière de risque de vieillesse et de longévité en servant des rentes à leurs assurés.*

² *Les Rentes genevoises peuvent conclure tout contrat individuel de rentes; de même, elles peuvent conclure tout contrat collectif de rentes.*

Art. 3 Contrôle et garantie

¹ *Les Rentes genevoises exercent leur activité sous la surveillance de l'Etat de Genève.*

² *Les rentes servies par les Rentes genevoises sont garanties par l'Etat.*

Art. 5 Droit à l'affiliation

¹ *Peuvent s'assurer auprès des Rentes genevoises, les personnes physiques domiciliées dans le canton ou y exerçant une activité lucrative, ainsi que les institutions de prévoyance et d'assurances de collectivités ou de personnes morales ayant leur siège ou une succursale dans le canton de Genève.*

² *Les citoyens genevois résidant hors du canton peuvent également s'assurer auprès des Rentes genevoises.*

³ *Toute personne physique titulaire d'une police d'assurance des Rentes genevoises et qui transfère son domicile hors du canton reste assurée aux mêmes conditions.*

Compte tenu des formulations relativement générales de la LRG, les Rentes genevoises ont également fait appel à des avocats externes afin d'obtenir sous la forme d'avis de droit des précisions quant :

- à la possibilité de commercialiser des produits de rentes certaines,
- à la définition du périmètre d'acceptation des assurés,
- à la portée de la garantie de l'État.

Pour leurs activités, les Rentes genevoises doivent se conformer en fonction de leurs activités partiellement ou intégralement aux lois suivantes :

- La loi concernant la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme dans le secteur financier (LBA, RS 955.0),
- La loi sur le contrat d'assurance (LCA, RS 221.229.1),
- L'ordonnance sur les déductions admises fiscalement pour les cotisations versées à des formes reconnues de prévoyance (OPP 3, RS 831.461.3),
- La loi sur le libre passage dans la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LFLP, 831.42) et son ordonnance (OLP, 831.425),
- La loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD, A 2 08),
- La loi sur les archives publiques (LArch, B 2 15).

En revanche, les Rentes genevoises ne sont pas soumises aux lois fédérales sur la surveillance des assurances (LSA, RS 961.01) et sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP, RS 831.40). En effet, conformément à l'article 98 al. 3 de la Constitution fédérale (Cst, RS 101), la Confédération légifère sur les assurances privées, excluant de fait son pouvoir de légiférer sur les établissements de droit public cantonal ou fédéral (sauf loi spéciale fédérale), dont font partie par exemple les institutions cantonales d'assurance incendie et les Rentes genevoises.

En matière de soumission à la législation sur la prévoyance professionnelle, les entreprises d'assurance-vie sont exclues du champ d'application de la surveillance de la prévoyance professionnelle à teneur des articles 48 al. 1 LPP et 89bis CC.

Ainsi, le législateur fédéral a voulu que le garant de ces établissements soit le canton, ce qui s'est traduit dans la LRG par le fait que l'activité des Rentes genevoises est exercée uniquement sous la surveillance de l'État.

Pour sa part, le RRG indique que le département des finances est chargé de l'exécution de la LRG et qu'il se fait assister par le Service de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (SSF) dans sa mission de surveillance. Un ensemble d'éléments récents devrait occasionner des changements du cadre légal ou réglementaire des Rentes genevoises tels que :

- Le changement de statut du SSF, devenu Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP) depuis le 1^{er} janvier 2012, pouvant remettre en cause le système de surveillance actuel effectué par le département des finances,
- Selon l'issue de la votation populaire prévue courant 2012, la possible mise en application de la loi sur l'organisation des institutions de droit public (LIDP, PL 10679) prévoyant notamment un ensemble de règles en matière de gouvernance du Conseil d'administration.

Enfin, les Rentes genevoises ont entrepris un ensemble de travaux et de consultations afin de s'informer et d'apprécier dans quelle mesure l'institution est concernée par la nouvelle loi américaine « Foreign Account Tax Compliance Act » (FATCA).

4.1.2. Constats

1. Activités des Rentes genevoises

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les constats pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

2. Autres lois cantonales applicables aux institutions de droit public : loi sur les archives publiques (LArch) et loi sur l'information du public, l'accès aux documents et la protection des données personnelles (LIPAD)

Les Rentes genevoises n'ont à ce jour pas adapté leur organisation et procédures aux exigences de la LArch et de la LIPAD, à laquelle elles sont soumises de par leur statut d'institution de droit public.

3. Concurrence

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les constats pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4. Réglementation étrangère

Les Rentes genevoises ont entrepris des travaux relatifs à loi américaine FATCA. Toutefois, à ce jour aucun travail n'a été formalisé pour les autres réglementations impliquant des traitements différenciés selon la nationalité des clients.

5. Cadre de surveillance

Le RRG indique que la surveillance des Rentes genevoises est assurée par le DF et qu'il se fait assister par le SSF. Ce dernier était un service du DF jusqu'au 31 décembre 2011, date à partir de laquelle il est devenu une entité autonome (ASFIP). Actuellement, aucun mandat n'est signé entre le département et l'ASFIP pour assurer cette surveillance.

4.1.3. Risques découlant des constats

Pour les Rentes genevoises le risque de non-conformité est avéré par rapport aux exigences de la LIPAD et de la LArch.

Pour l'Etat de Genève, un risque de conformité est avéré par un RRG qui n'a pas été adapté suite au changement de statut du SSF.

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les risques pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4.1.4. Recommandations

Actions

[cf. constat 1]

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

[cf. constat 2]

Avec l'appui de la préposée cantonale à la protection des données et à la transparence et de l'archiviste du DF, les Rentes genevoises devront dans un premier temps lister l'ensemble des dispositions relatives à :

- La conformité à la LIPAD : responsable LIPAD, périmètre concerné, nature des données à protéger, communication des fichiers traitant des données personnelles, moyens de protection mis en place (procédures, outils), cas particulier des données utilisées par des tiers, de la vidéosurveillance, etc.
- La conformité à la LARCh : liste des besoins administratifs, légaux et historiques, liste des données à archiver, format et support des données, moyens de protection, etc.

Dans un deuxième temps, les Rentes genevoises sont invitées à intégrer les contraintes liées à ces lois dans les procédures Optimiso et communiquer les changements aux collaborateurs concernés.

[cf. constat 3]

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

[cf. constat 4]

Les Rentes genevoises sont invitées à poursuivre leurs travaux relatifs à la loi américaine FATCA notamment pour le secteur de l'assurance et à prendre position.

Les Rentes genevoises devront également faire évoluer le système d'information afin de faciliter la qualification et l'identification de clients étrangers pouvant répondre à d'autres contraintes légales et fiscales. En outre, certaines lois suisses peuvent également influencer les besoins d'information sur la nationalité des clients des Rentes genevoises, par exemple la Loi sur le libre passage (LFLP) qui indique également des restrictions de paiement en espèces dans les Etats membre de la CE, en Islande, en Norvège et au Liechtenstein.

[cf. constat 5]

Dès l'interprétation des tâches de surveillance clarifiées entre l'ASFIP et les RG, le département des finances est invité à préciser s'il souhaite confier à l'ASFIP ou effectuer au sein du département les tâches relatives à la surveillance générale des Rentes genevoises.

Le RRG devra en être modifié en conséquence, de même que la portée des contrôles spéciaux ou généraux prévus.

Avantage attendu

Une limitation du risque de non-conformité.

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les avantages attendus pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4.1.5. Observations des Rentes genevoises

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les observations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

* * *

[Point 4.1.2, chiffre 2]

Une partie des démarches a déjà été effectuée depuis la prise de connaissance du point par les Rentes genevoises.

[Point 4.1.2, chiffre 4]

Les travaux concernant FATCA sont actuellement en cours et les Rentes genevoises demeurent dans l'attente (comme tous les acteurs du marché) des directives définitives du fisc américain qui devraient être publiées dans le courant de l'été 2012. Elles se font par ailleurs accompagner dans la démarche par des spécialistes reconnus du domaine.

Concernant les « autres réglementations impliquant des traitements différenciés selon la nationalité des clients », il n'existe pas, à la connaissance de l'Institution, d'autres lois ou directives étrangères assimilables à FATCA qui pourraient avoir des conséquences sur les traitements et processus des Rentes genevoises. Concernant les lois suisses, elles sont appliquées strictement, notamment en ce qui concerne les sorties en espèces de PLP lors de départs à l'étranger et la libération totale des avoirs de libre passage.

[Point 4.1.2, chiffre 5]

La clarification de ce point est en cours de traitement avec l'ASFIP et devrait être réglée avant l'été 2012.

4.1.6. Observations du DF

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les observations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

* * *

Le Conseil d'Etat partage les constats et l'analyse de la Cour des comptes.

Ad constat 5

La responsabilité de l'établissement et du contrôle des états financiers des Rentes genevoises incombe à son conseil d'administration.

Aux termes de l'article 15 al. 1 LRG, "le Conseil d'Etat exerce la surveillance générale sur l'organisation des Rentes genevoises. Il veille notamment que les personnes chargées d'administrer ou de gérer la caisse jouissent d'une bonne réputation et présentent toute garantie d'une activité irréprochable. Il peut exiger du conseil d'administration ou des organes de contrôle fiduciaire et actuariel tous les renseignements et documents dont il a besoin dans l'exercice de sa tâche."

Le Conseil d'Etat est également chargé d'approuver les comptes des Rentes genevoises, en vertu de l'article 14 al. 2 LRG.

Le contrôle direct "fiduciaire et actuariel" est confié respectivement à une entreprise de révision agréée, mandatée par le conseil d'administration, ainsi qu'à un expert agréé. Leurs rapports sont intégrés au rapport annuel et communiqués sous cette forme au Conseil d'Etat.

A terme, la solution la plus efficace serait que le Conseil d'Etat mandate l'ASFIP pour l'assister dans ses tâches de surveillance. Dans l'attente de la clarification de la divergence évoquée par la Cour des comptes au sujet des tâches de surveillance spéciale, le DF exercera ses tâches de surveillance générale par l'intermédiaire de la direction générale des finances, de l'Inspection cantonale des finances au besoin ainsi qu'en mandatant un expert pour les aspects actuariels.

4.2. Structure et organisation

4.2.1. Contexte

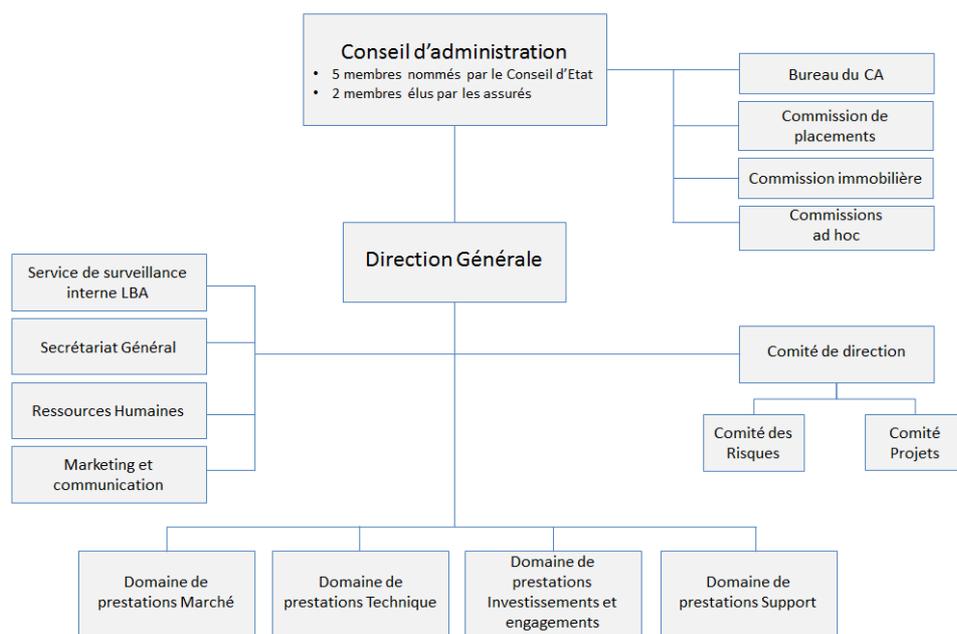
4.2.1.1. Structure et acteurs

L'organisation des Rentes genevoises repose sur un conseil d'administration de 7 membres (5 nommés par le Conseil d'Etat et 2 élus par les assurés) et d'une Direction générale constituée d'un directeur général, d'un secrétaire général et de 7 directeurs.

Le directeur général et les collaborateurs des Rentes genevoises sont engagés sous contrat de droit privé.

S'inspirant des « best practices » recommandées par Economiesuisse, les Rentes genevoises ont mis en place un ensemble de commissions et de comités permettant la gestion courante et le pilotage de l'institution, ainsi qu'une organisation par domaine en lien avec les activités métier ou de support. Les Rentes genevoises peuvent aussi fonctionner en mode projet dès que les activités sortent des opérations quotidiennes. Pour chaque projet un groupe se constitue et les travaux sont discutés au comité de direction.

ORGANISATION GENERALE DES RENTES GENEVOISES



- **Le conseil d'administration**

Les compétences attendues des membres du conseil d'administration nommés par le Conseil d'État sont mentionnées dans la loi. Concernant les deux membres élus par les assurés, les compétences (identiques à celles prévues dans la loi) sont précisées dans le règlement d'élection des Rentes genevoises.

Le conseil se réunit une dizaine de fois par an auxquelles s'ajoutent les séances des commissions (bureau, placements, immobilière). L'agenda est fixé par le président du conseil, d'entente avec la direction.

Le conseil d'administration valide la stratégie proposée par la direction.

Il existe plusieurs émanations du conseil d'administration : le bureau, la commission des placements, la commission immobilière. Le directeur général est membre de ces commissions ainsi que la responsable de l'immobilier pour la commission immobilière et le responsable des investissements pour la commission de placements.

Le bureau assume les fonctions de commission de rémunération, commission d'audit et commission d'engagement.

Toutes les séances font l'objet de comptes rendus.

- **Le directeur général**

Selon la LRG « le conseil d'administration nomme le directeur général et établit son cahier des charges ». Le directeur général possède un cahier des charges spécifique, il conduit les Rentes genevoises dans le cadre de la stratégie fixée par le conseil d'administration.

- **Le secrétaire général** a notamment pour rôle, la gestion :

- des relations avec le conseil d'administration,
- des aspects juridiques et de conformité sauf LBA confiée à la responsable de la gestion,
- des aspects organisationnels, notamment la coordination des travaux relatifs aux processus dans l'outil Optimiso.

- **Le comité de direction (CoDi) :**

Le CoDi est composé de 9 membres dont le directeur général, le secrétaire général et de 7 autres directeurs. Il se réunit mensuellement, pour une durée d'une journée afin notamment de passer en revue le tableau de bord, apporter des commentaires sur les résultats du mois écoulé et discuter des affaires courantes et des projets.

Le reporting mensuel parvient aux membres préalablement à la séance. Les séances du CoDi font l'objet de PV.

- **Le comité des risques**

Le comité des risques est une émanation du comité de direction. Les membres permanents sont le directeur général, le secrétaire général, le responsable des investissements et l'actuaire responsable. Selon les besoins, d'autres collaborateurs peuvent être amenés à participer aux séances.

- **Le comité de projet**

Le comité projet a pour objectif « *la direction au plus haut niveau et la coordination des projets nécessaires au déploiement de la stratégie. Il gère notamment l'arbitrage des ressources entre les projets. Il se concentre principalement sur la planification et ne fait pas de gestion de projet.* »

Les membres du comité de projet sont les mêmes que ceux du comité de direction. Le comité de projet se réunit également une fois par mois sur une demi-journée.

- **Les collaborateurs**

Les rôles et tâches de l'ensemble des collaborateurs sont définis dans l'outil Optimiso en lien avec les processus. Ainsi, chaque collaborateur peut connaître les tâches à réaliser pour chacun des processus et il est

possible de savoir pour un processus donné quels sont les collaborateurs impliqués.

- **Les acteurs externes**

Dans le cadre de leurs activités, les Rentes genevoises peuvent faire appel à des acteurs externes. Ainsi, par exemple, elles font recours à un réseau de courtiers pour la distribution de leurs produits, à une banque pour la conservation des titres et la gestion des transactions bancaires, à divers cabinets d'avocats pour les aspects juridiques. De même, de par la loi, les Rentes genevoises ont nommé un réviseur externe et un actuaire-conseil.

4.2.1.2. Processus, procédures et règlements

Afin de cadrer leurs activités et leur mode de fonctionnement, les Rentes genevoises ont défini un ensemble de documents dont :

- le règlement du conseil d'administration décrivant les principes de fonctionnement du conseil d'administration et ses interactions avec la direction générale. Il comporte également une partie relative au règlement du comité de direction. Plusieurs annexes à ce règlement traitent des sujets suivants :
 - procédure d'élection des membres désignés par les assurés,
 - mandats individuels entre membres du conseil d'administration et Rentes genevoises,
 - fonction des commissions,
 - politiques de rémunération,
 - tâches et compétences de l'audit interne,
- le règlement traitant de la mise à disposition et de l'utilisation des cartes de crédit d'entreprise aux Rentes genevoises
- le manuel de base sur l'organisation et la structure des Rentes genevoises en matière de gouvernement d'entreprise, de gestion des risques et de SCI
- le règlement des compétences et signatures
- la directive interne relative à la lutte contre le blanchiment d'argent
- le règlement de placement des Rentes genevoises
- le règlement « provision de longévité »
- le règlement d'application traitant des provisions techniques
- le règlement du fonds d'excédents
- la politique immobilière des Rentes genevoises
- le règlement du personnel des Rentes genevoises
- les débours et déplacement aux Rentes genevoises
- l'encouragement à la formation aux Rentes genevoises
- les prestations complémentaires des Rentes genevoises
- le règlement concernant l'utilisation des moyens informatiques et de télécommunication aux Rentes genevoises
- le traitement des salaires aux Rentes genevoises
- la procédure de gestion des conflits
- la charte ASIP⁴ et directives
- le règlement de comportement aux Rentes genevoises

De même, les Rentes genevoises ont documenté leurs activités au sein de l'application Optimiso sous forme de processus. Cet outil permet de décrire les enchaînements de tâches pour chacun des processus et les personnes

⁴ Association suisse des institutions de prévoyance

impliquées. Les rôles des collaborateurs sont également définis dans Optimiso en lien avec les processus.

Les procédures et les documents types sont soit attachés dans Optimiso soit stockés dans l'intranet/réseau interne. A titre d'exemple, ces documents ont été définis pour supporter et cadrer les activités des Rentes genevoises :

- convention d'administrateur
- convention de formation
- contrats prestataires
- contrats de travail
- conditions générales d'assurance
- contrats avec les régies, banques,
- convention avec les courtiers
- ...

4.2.2. Constats

De façon générale, la structure et l'organisation des Rentes genevoises décrites dans le contexte sont conformes aux pratiques rencontrées pour une institution de cette taille. La Cour a relevé des points mineurs à améliorer :

1. Processus et règlements

La Cour a constaté que les procédures décrites dans Optimiso ont été rédigées par plusieurs intervenants. Ceci a conduit aux points suivants :

- les procédures ne couvrent pas toutes les activités ou peuvent être incomplètes ou non mises à jour.
- les descriptions des procédures sont hétérogènes,
- les procédures ne sont pas toutes suivies au quotidien car dans certains cas les descriptions sont trop théoriques ou trop contraignantes. Par exemple, dans le cas du processus RH, les certificats médicaux en cas d'absence ne sont pas exigés systématiquement, les formulaires pour les interviews d'engagement ne sont pas systématiquement utilisés.

2. Déclarations de mandats externes des collaborateurs et des membres du conseil d'administration

Les membres du CA, le DG et les collaborateurs sont tenus de déclarer chaque année les mandats externes qu'ils exercent. Cependant, cette pratique n'est pas décrite dans une procédure ni appliquée de façon systématique et régulière.

4.2.3. Risques découlant des constats

Un risque opérationnel potentiel réside dans le fait que des processus ne sont pas mis à jour ou inexistantes. Ce risque reste cependant mineur étant donné le travail de formalisation déjà réalisé et la maîtrise des activités par les collaborateurs.

4.2.4. Recommandations

Actions

[cf. constat 1]

Tout en tenant compte du principe de proportionnalité, la Cour invite les Rentes genevoises à compléter le dispositif en place en apportant quelques mises à jour et améliorations d'homogénéisation des processus et procédures décrits dans Optimiso et ce notamment pour les procédures suivantes :

- procédures informatiques : suivi d'exploitation, gestion des changements, gestion de la sécurité, sauvegardes et restauration,
- processus de planification financière (Immobilier),
- procédure en lien avec le groupement transfrontalier européen,
- procédure en cas de licenciement (action en cours à la suite des entretiens d'audit).

De même, les Rentes genevoises devront également mettre à jour ces éléments pour tenir compte de la future mise en œuvre du nouveau progiciel d'assurance.

[cf. constat 2]

En ce qui concerne la déclaration des mandats externes pour tous les collaborateurs et membres du Conseil d'administration, la Cour invite les Rentes genevoises à rédiger la pratique souhaitée sous forme de procédure puis à l'appliquer systématiquement et annuellement.

Avantages attendus

L'ensemble des recommandations vise à l'amélioration des procédures afin d'accroître au quotidien la maîtrise des activités et limiter les risques.

4.2.5. Observations des Rentes genevoises

[Point 4.2.2, chiffre 1]

Le constat est connu de l'Institution et un plan de travail pour la création et la mise à jour des processus et procédures existe. Le nombre de personnes pouvant intervenir directement sur l'outil étant limité, une personne supplémentaire est en cours de formation pour résoudre la situation. Depuis l'audit, certains processus et procédures mentionnés ont déjà été mis à jour.

[Point 4.2.2, chiffre 2]

Les règlements en vigueur prévoient que les collaborateurs, les membres de la Direction ou du CA annoncent leurs mandats ou les mutations les concernant. Cette annonce doit se faire spontanément au même titre que d'autres annonces (changement de statut matrimonial, etc.). Les informations concernant les mandats sont répertoriées sur des fiches individuelles. La systématisation de la vérification des fiches une fois par année, indépendamment des annonces individuelles est une bonne recommandation.

4.3. Gestion des risques et environnement de contrôle

4.3.1. Contexte

4.3.1.1. Dispositifs internes

Gestion des risques et environnement de contrôle

Les Rentes genevoises ont défini un manuel de base sur l'organisation et la structure en matière de gouvernement d'entreprise, de gestion des risques et de système de contrôle interne (SCI).

L'environnement de contrôle mis en place au sein des Rentes genevoises repose notamment sur :

- une définition et un suivi de fiches de risques,
- plusieurs comités et « garde-fous » permettant de suivre et réduire les risques encourus,
- quatre membres du conseil d'administration et l'ensemble des membres de la direction sont signataires collectifs à deux. De même, certains collaborateurs ont une signature par procuration collective à deux,
- un système de doubles signatures mis en place pour l'ensemble des opérations financières,
- une validation hiérarchique pour les notes de frais,
- un dispositif de contrôle intégré à la structuration des activités par processus :
 - en matière d'engagements financiers liés aux placements, un règlement a été défini précisant le cadre dans lequel les placements doivent être réalisés. Ce règlement renvoie par ailleurs aux limites et cibles fixées par les Rentes genevoises dans son Business plan,
 - en matière de placement, tout dépassement de limite ou investissement hors actif cible doit faire l'objet d'une validation par la commission des placements,
 - en matière immobilière, tout nouvel investissement doit faire l'objet d'une discussion et validation préalable en commission immobilier,
 - en matière d'assurance, les polices établies par les conseillers sont revues par les gestionnaires (principe des 4 yeux).
- un contrôle par la comptabilité de tout flux financier : investissements, virements/remboursements, paiements de factures et de commissions, paiements des primes et des rentes,

L'approche de gestion des risques mise en place par les Rentes genevoises est de type « Bottom / Up » et s'appuie notamment sur le référentiel COSO⁵. Chaque membre du CoDi a identifié et communiqué les risques liés aux processus dont il a la charge. Les fiches de risques sont structurées de la manière suivante :

- généralités
- propriétaire
- causes identifiées
- analyse du risque (inhérent – résiduel)
- contrôles / protection en place

⁵ Modèle COSO : Internal Control – Integrated Framework (cadre intégré de contrôle interne) publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) initialement en 1992 aux États-Unis (communément appelé "modèle COSO").

Chaque risque a fait l'objet d'une évaluation qui est revue périodiquement par le CoDi et le comité des risques. Les fiches de risques tenues sous Excel ont été migrées dans l'outil Optimiso.

Les Rentes genevoises ont également mis en place un comité des risques se réunissant mensuellement afin d'effectuer un suivi des risques encourus et de prendre les mesures de correction si nécessaire. Les événements pouvant exposer les Rentes genevoises à un risque majeur sont également abordés aux Codi et conseil d'administration (litiges clients, outil informatique,...).

Audit interne

Le bureau du Conseil d'administration supervise la gestion des risques, les audits internes et externes, les rémunérations et le suivi des affaires. A cet effet, les Rentes genevoises ont mandaté un cabinet d'audit spécialisé pour la réalisation de missions d'audit interne sur la base d'un plan pluriannuel.

Le plan d'audit porte sur les dimensions de conformité, de la gestion des processus métiers et de l'informatique.

A noter que les audits informatiques sur le système d'information ont été suspendus en attendant la mise en production du nouveau logiciel assurance.

Les conclusions des missions sont présentées au conseil d'administration et le cabinet effectue un suivi de ses recommandations. Les recommandations sont mises en place par les Rentes genevoises après discussion avec le cabinet. Un suivi de la mise en œuvre est effectué à la fois par l'audit interne et par la Direction Générale.

4.3.1.2. Dispositifs externes

Révision des comptes

L'organe de révision est nommé par le conseil d'administration. Le choix s'est porté sur un établissement agréé LBA.

Contrôle actuariel

L'actuaire-conseil est nommé par le conseil d'administration afin d'établir une déclaration d'« *intégrité et d'exactitude des réserves mathématiques* » et de fournir un rapport actuariel sur l'équilibre financier et l'évolution du taux de rendement moyen et du taux des frais administratifs.

Surveillance de l'Etat

Les principaux articles de la LRG traitant de la surveillance des Rentes genevoises sont les suivants :

Art. 3 Contrôle et garantie

1 Les Rentes genevoises exercent leur activité sous la surveillance de l'État de Genève.

2 Les rentes servies par les Rentes genevoises sont garanties par l'État.

Art. 15 Surveillance

1 Le Conseil d'État exerce la surveillance générale sur l'organisation des Rentes genevoises. Il veille notamment que les personnes chargées

d'administrer ou de gérer la caisse jouissent d'une bonne réputation et présentent toute garantie d'une activité irréprochable. Il peut exiger du conseil d'administration ou des organes de contrôle fiduciaire et actuariel tous les renseignements et documents dont il a besoin dans l'exercice de sa tâche.

2 Le Conseil d'État reçoit communication des convocations avec ordre du jour du conseil d'administration, ainsi que du procès-verbal de ses séances.

3 Le conseil d'administration fait procéder au moins tous les 4 ans à une expertise actuarielle de la situation financière des Rentes genevoises.

4 Au cas où cette expertise révèle un déficit technique, des mesures adéquates seront prises, sous réserve des portefeuilles existants, afin de rétablir l'équilibre technique dans une mesure approuvée par le conseil d'administration.

Quant à lui, le RRG précise :

Art. 1 Département compétent

Le département des finances⁽¹⁾ (ci-après : département) est chargé de l'exécution de la loi concernant les Rentes genevoises – Assurance pour la vieillesse, du 3 décembre 1992 (ci-après : loi), et du présent règlement.

Art. 7 Contrôle

Le département assure le contrôle prévu par l'article 3, alinéa 1, de la loi.

Art. 12 Mission du département

La surveillance prévue à l'article 15, alinéa 1, de la loi est assurée par le département. Dans le cadre de sa mission, il se fait assister par le service de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance, sans préjudice de toute autre personne ou institution de son choix.

4.3.2. Constats

1. Approche des Rentes genevoises en matière de risques et contrôle

De façon générale, les Rentes genevoises ont mis en œuvre un cadre de gestion des risques et un environnement de contrôle appropriés à leur organisation et leurs activités. Si l'approche des risques est systématique, elle ne permet toutefois pas de :

- faire le lien entre un risque et les dispositifs de contrôle associés,
- hiérarchiser les risques.

De plus, l'analyse du risque permettant de déterminer une probabilité et un impact avant/après les contrôles n'est pas documentée.

Il en résulte une difficulté d'obtenir une vue synthétique des risques et de prioriser les actions à entreprendre en fonction du niveau de risque encouru. De même, en l'absence de lien avec les contrôles il est difficile d'évaluer l'exposition au risque résiduel (risque net).

2. Cadre de surveillance de l'Etat

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les constats pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4.3.3. Risques découlant des constats

Pour les Rentes genevoises, il existe un risque potentiel de contrôle dû à la difficulté de faire le lien entre risques et contrôles.

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les risques pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4.3.4. Recommandations

Actions

[cf. constat 1]

La Cour invite les Rentes genevoises à poursuivre et à compléter le travail déjà entrepris en matière de définition des processus et des risques notamment en :

- s'assurant de la couverture adéquate des risques opérationnels,
- finalisant l'intégration des risques opérationnels dans Optimiso avec leur(s) lien(s) processus
- formalisant de façon plus explicite les contrôles et en documentant le lien entre un risque et les activités de contrôles correspondantes

Il est à noter que cette démarche devra tenir compte de l'impact de la mise en place du nouveau logiciel d'Assurance sur les risques liés aux activités concernées.

En complément, et afin de faciliter le pilotage par les risques, une différenciation (voire une hiérarchisation) pourrait être envisagée, notamment par la mise en place d'une distinction entre risques d'entreprise (majeurs) et risques opérationnels (propres aux activités).

[cf. constat 2]

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

Avantages attendus

La mise en place des recommandations amènera une meilleure gestion et maîtrise des risques par l'établissement et par le Conseil d'Etat.

4.3.5. Observations des Rentes genevoises

[Point 4.3.2, chiffre 1]

Comme constaté par la Cour des comptes, la gestion des risques est adaptée au fonctionnement de l'Institution, à sa taille et à ses enjeux.

Un effort particulier a été fait sur la mise en évidence des risques, leurs interactions et leur suivi dans un environnement en perpétuel mouvement. L'intégration de la gestion des risques se fait du plus haut au plus bas niveau, sur la base d'une méthodologie dûment documentée. Les risques font notamment l'objet d'une analyse fouillée dans le cadre du Business Plan à 5 ans, remis à jour chaque année.

L'expérience a mis en évidence qu'une trop forte concentration sur la documentation d'éléments pouvant évoluer rapidement peut conduire à une déperdition de l'énergie au détriment de tâches ou de réflexions à plus haute valeur ajoutée. Il s'agit donc de trouver un juste équilibre quant au niveau de documentation afin que celle-ci soit une aide à la conduite et à la décision. Ainsi, le travail de documentation des risques continue et les prochaines étapes sont connues.

Par ailleurs, de l'avis des Rentes genevoises, les discussions qu'elles ont eues avec les Cour des comptes, ont mis en évidence une compréhension commune de la problématique.

4.3.6. Observations du DF

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les observations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4.4. Pilotage de l'institution

4.4.1. Contexte

4.4.1.1. Pilotage stratégique et managérial

Stratégie et business plan

Les Rentes genevoises ont mis en place une démarche stratégique afin de définir les axes de développement et les changements majeurs à opérer dans les années à venir. Cette démarche a donné lieu à la rédaction d'un business plan comme base du pilotage de l'institution.

Ce business plan reprend notamment une description de l'environnement des Rentes genevoises, un plan stratégique avec des variantes de scénarii, une analyse de la sensibilité avec scénarii financiers et commerciaux.

Le business plan comporte également un ensemble de règles structurantes de l'activité des Rentes genevoises comme par exemple les allocations d'actifs « cible » afin de cadrer les investissements, les loyers « cible » afin de guider les augmentations de loyer lors de changement de locataires.

Le conseil d'administration est fortement impliqué dans ce processus stratégique : le document fait l'objet de discussions spécifiques en séance et lors d'un séminaire stratégique annuel.

Les Rentes genevoises ont également instauré un processus budgétaire permettant à chaque membre du CoDi de définir son budget pour l'année N+1 avant discussion et consolidation pour l'ensemble de l'institution. Le budget de l'année suivante est réalisé dès le mois de septembre. La méthode « budget base zéro » est utilisée. L'année budgétaire est comparée à la meilleure estimation de l'année en cours. Le conseil d'administration le valide au mois de novembre.

Suivi de l'activité et tableaux de bord

Les Rentes genevoises ont défini un ensemble de tableaux de bord prospectifs (de type Balanced Scorecard) afin de suivre l'ensemble des activités et projets de l'institution. Ce tableau de bord est soutenu par le logiciel Qlikview et se compose principalement d'une feuille de synthèse et de différents onglets par sujet de suivi. La feuille de synthèse « dashboard » présente une situation mensuelle selon quatre volets :

- situation financière (degré de couverture et résultat net depuis janvier N, performance du portefeuille, tendances immobilières),
- processus (R&D, SI, gestion de la marque et suivi des projets),
- suivi clientèle (suivi par canal, famille de produits, analyse et positionnement marché),
- apprentissage organisationnel (gestion des risques et du climat social)

Des onglets plus détaillés viennent compléter la vue synthétique.

Les informations sont présentées sur la base d'indicateurs globaux qui traduisent la situation actuelle et la tendance prévue dans les mois à venir.

Les données du tableau de bord résultent de plusieurs sources :

- la comptabilité
- le logiciel assurance

- Business Object
- tableaux Excel préparés manuellement par chaque responsable de domaine.

Ces données sont complétées par des rapports commentant l'activité de la période, rédigés mensuellement par les membres du CoDi pour leur domaine respectif à l'intention de leurs pairs dans le cadre de la préparation de la séance.

Normes comptables et reporting

Depuis 2008, les Rentes genevoises établissent et présentent leurs comptes conformément aux normes SwissGaapRPC. Bien que les Rentes genevoises ne soient pas soumises à la norme SwissGaapRPC 26 (applicable aux fondations de prévoyance enregistrées et soumises à l'OPP2), elles s'en sont inspirées pour la présentation des comptes et de leurs annexes, en substitution de la norme SwissGaapRPC3 (norme de présentation pas adaptée au domaine d'activité des Rentes genevoises). En accord avec l'organe de révision statutaire, ce choix assure une meilleure lisibilité et une plus grande transparence des comptes et de leurs annexes.

Les Rentes genevoises publient chaque année un rapport annuel contenant notamment les comptes de l'institution révisés. Ce rapport est publié sur le site internet des Rentes genevoises afin de faciliter sa diffusion et l'information du public.

De même, le conseil d'administration communique au département des finances un rapport de gestion reprenant de façon plus détaillée la description de l'activité des Rentes genevoises sur l'exercice.

4.4.1.2. Gestion opérationnelle de l'activité

Organisation, mode de fonctionnement et compétences

La gestion opérationnelle des activités repose à la fois sur une organisation adaptée au métier et à la taille de l'institution et un ensemble de procédures et règlements précisant le cadre de fonctionnement.

Les compétences et l'expérience des responsables de domaine correspondent aux fonctions exercées. De plus, un plan de formation a été défini afin de permettre à chaque collaborateur de rester au niveau des compétences requises pour les tâches à réaliser. A titre d'exemple, sur le plan réglementaire une formation spécifique LBA est organisée pour les conseillers en lien direct avec les clients.

Chaque responsable de domaine et/ou processus effectue un reporting régulier de son activité lors des CoDi et autres comités ad hoc.

Par ailleurs, toute réflexion importante peut faire l'objet d'un projet. Cas échéant, le projet est piloté par un responsable et son suivi est effectué en comité. A titre d'exemple, le processus de création d'un nouveau produit est traité sous forme de projet.

Opérations et Système d'information

Le système d'information est composé de trois applications principales permettant à la fois de gérer toute la partie Métier au travers de l'application « Assurance » (développée en interne) et du nouveau progiciel ALM, et tous les aspects de comptabilité et de gestion RH à l'aide d'un progiciel du marché.

Par ailleurs, l'application assurance actuelle va être remplacée. Au cours des dernières années, les Rentes genevoises ont pris plusieurs dispositions vis-à-vis du fournisseur du logiciel « Assurance ». En complément des contrats précédemment signés avec cette société et faisant suite à la non-livraison dans les délais du produit, les Rentes genevoises ont conclu un nouveau contrat leur permettant de prendre le contrôle du développement de l'application et ce jusqu'à sa mise en production. Selon les Rentes genevoises, cet outil devrait à terme pouvoir également être commercialisé à d'autres sociétés en tant que progiciel standard d'assurance vie.

De même, les Rentes genevoises ont souhaité rentrer au conseil d'administration de cette société et prendre une participation majoritaire de 51% afin d'en contrôler le fonctionnement. Un suivi régulier de l'avancement du projet est réalisé par le CoDi.

Les Rentes genevoises ont acquis récemment un progiciel ALM⁶. Cet outil permet notamment de planifier le développement de l'institution, d'approfondir les études de rentabilité des produits vendus et de définir l'allocation idéale des actifs en fonction de scénarios.

L'ensemble des informations de l'entreprise utiles aux tâches des collaborateurs est soit sur l'intranet soit dans Optimiso.

Le responsable informatique effectue chaque jour un suivi des traitements informatiques notamment l'interface entre l'application « Assurance » et la comptabilité. Un travail de vérification est alors réalisé manuellement avant intégration définitive en comptabilité.

Expertises et partenariats

Les Rentes genevoises ont recours autant que de besoin à des experts externes en matière notamment juridique (avis de droits), financière et d'investissement.

De même, les Rentes genevoises travaillent avec certains partenaires pour :

- la gestion back-office et la conservation des titres
- la gestion de portefeuille et le conseil en investissement
- l'accès au marché des prêts hypothécaires
- les investissements immobiliers
- la gestion du parc immobilier
- le support informatique

Les Rentes genevoises se reposent également, en plus de leurs conseillers commerciaux, sur un réseau de courtiers spécialisés pour la distribution de leurs produits.

⁶ ALM: Asset and Liability Management. Gestion de l'adéquation entre les coûts de financement de la banque (liabilities) et les revenus générés par les investissements (assets).

Rémunération et commissionnement

Les salaires des collaborateurs (hors conseillers) sont fixes et chaque personne qui travaille à 50 % et plus a une part variable convenue. La part variable annuelle des collaborateurs dépend de la réalisation d'objectifs personnels. En cas d'atteinte de 81 % à 105 % des objectifs, soit le cas standard, la part variable correspond à 70 % d'un salaire mensuel pour les collaborateurs, 75 % pour les cadres et 80 % pour les membres de la direction (directeur général non compris). En cas de dépassement des objectifs (plafond à 150 %), la part variable annuelle peut correspondre au maximum à 140 % d'un salaire mensuel pour les collaborateurs, 150 % pour les cadres et 160 % pour les membres de la direction (directeur général non compris). Les collaborateurs et cadres négocient les objectifs avec leur responsable de domaine. Les objectifs des collaborateurs sont validés par le comité de direction.

Dans le cas particulier du directeur général, sa rémunération est composée d'un salaire fixe sur 13 mois, d'une partie variable et de frais forfaitaires. Cette rémunération est décidée par le bureau du conseil d'administration après discussion et validation avec l'ensemble des membres du conseil d'administration. Une évaluation annuelle des performances du DG est effectuée par le bureau du conseil d'administration sur la base de sa capacité de management et de gestion de projet et des résultats globaux des Rentes genevoises.

Les salaires sont comparés annuellement avec les salaires du marché par un organisme indépendant sur la base de données mises à jour tous les 2 ans.

Les conseillers bénéficient d'un salaire fixe et d'une partie variable en lien avec leur production mensuelle. Cette partie est calculée et versée mensuellement par le service comptabilité. Une commission supplémentaire (nommée « surplus ») peut également être versée en fin d'année si les objectifs sont dépassés.

La rémunération des membres du conseil d'administration est versée tous les trois mois (avril, juillet, octobre et décembre). Elle se compose des indemnités fixes et des jetons de présence. Un fichier Excel est complété grâce aux feuilles de présence signées lors des séances. Ces feuilles mentionnent également l'heure de début et l'heure de fin de la séance. L'ensemble des éléments de rémunérations du directeur général, des membres de la direction et des membres du conseil d'administration sont publiés dans le rapport de gestion à destination exclusive du Conseil d'Etat.

Les commissions des courtiers sont calculées sur la base des conventions passées entre eux et les Rentes genevoises. Le calcul est réalisé à partir de l'application « Assurance ». Une fois par mois, un tableau établi par le domaine marché et contenant les commissions à régler aux courtiers est transmis au service comptabilité. Ce dernier vérifie les montants à verser et apporte les corrections nécessaires. Pour les commissions relatives aux PLP qui ne sont pas calculées par l'application « Assurance », le service comptabilité effectue directement le calcul.

Caisse et paiement

Pour les paiements, le logiciel comptable génère des fichiers au format DTA et SOG. Ces derniers sont transférés aux établissements financiers correspondants.

Il existe 4 cartes de crédit. Le directeur général, le responsable marché et le responsable des investissements en possèdent une pour payer divers frais (restaurants, déplacements, achats pour les Rentes genevoises ...). Le secrétaire général a à disposition une carte de crédit « Achats » pour tous les achats sur internet (billet de train,...) relatifs à l'ensemble du personnel.

Les notes de frais :

- des collaborateurs sont visées par le responsable de domaine
- des responsables de domaine sont visées par le directeur général
- du directeur général sont visées par le président du conseil d'administration

Le règlement des débours et déplacements aux Rentes genevoises prévoit que les frais effectifs de repas doivent respecter 15 F pour un petit-déjeuner et 40 F pour un repas.

Tous les ordres de paiement sont libérés par double signature.

Suivi financier et bilanciel

Mensuellement, l'application « Assurance » fournit une situation des engagements d'assurance. Cette information est reprise et complétée par l'actuaire afin d'obtenir une situation mensuelle représentative des engagements. Une évaluation complète intégrant notamment des éléments non présents dans l'application « Assurance » est réalisée annuellement par l'actuaire en prévision du processus de clôture des comptes.

De même, les engagements des Rentes genevoises sont revus annuellement d'un point de vue comptable par le réviseur et d'un point de vue actuariel par l'expert-actuaire.

Au cours des dernières années, l'expert a considéré que la situation financière demeurait saine. Il recommande cependant de poursuivre l'alimentation de la réserve de fluctuation de valeur et de renforcer les réserves mathématiques des anciens tarifs, ces derniers étant encore calculés avec des taux techniques relativement élevés.

Le résultat de l'activité d'assurance étant négatif par nature⁷, le résultat net des Rentes genevoises est fortement tributaire, d'une part de l'évolution des marchés financiers (résultat net des placements), d'autre part de la variation de valeur des immeubles dans le rendement immobilier, ce qui demande de facto une gestion des risques particulièrement rigoureuse, d'autant plus en présence de taux d'intérêt historiquement bas.

La banque dépositaire fournit à chaque fin d'exercice l'état complet des portefeuilles et titres sous dépôt. De plus, chaque mois, une situation mensuelle par classe d'actifs est envoyée aux Rentes genevoises permettant ainsi un suivi des performances et de la répartition des actifs par classe. Ces informations

⁷ Les normes de présentation RPC adoptées en 2007 prévoient que le résultat net de l'activité d'assurance comprend la rémunération des capitaux de prévoyance. Cette dernière représente une charge de l'ordre de 30 millions F en 2010, expliquant le résultat net négatif de l'activité d'assurance.

permettent d'alimenter le tableau de bord avec une évaluation à jour des portefeuilles détenus.

De plus, le responsable des investissements calcule chaque mois une situation valorisée des actifs des Rentes genevoises classée par type d'actif en comparaison du business plan.

L'auditeur interne a réalisé en 2009 dans le cadre de son plan d'audit, un audit des procédures d'investissement afin de s'assurer du respect du règlement de placement notamment en termes de signature et de seuil d'investissement, mais également en terme d'allocation d'actifs au regard du business plan. Aucun dysfonctionnement majeur n'a été identifié.

4.4.2. Constats

De façon générale, les Rentes genevoises ont mis en œuvre un dispositif permettant à la fois un pilotage stratégique adapté et une gestion opérationnelle conforme au cadre et aux activités de l'institution. A titre d'exemple, les tests réalisés par la Cour concernant les attributions de logement et la fixation des loyers par rapport aux loyers cible n'ont pas révélé d'anomalies.

Toutefois, la Cour relève un certain nombre de points qu'il conviendrait de traiter afin d'améliorer le pilotage stratégique et la gestion opérationnelle, notamment en ce qui concerne la nouvelle application informatique Assurance.

1. Mise en place de la nouvelle application Assurance

Étant donné les enjeux de la mise en œuvre de la nouvelle solution, la stratégie de migration « Big Bang », la gestion problématique et très difficile du projet depuis les premiers contacts avec le fournisseur, les dysfonctionnements passés du fournisseur, les différents changements d'orientation et la structure du projet, une revue est nécessaire.

2. Pratiques informatiques.

La Cour a constaté que la séparation de fonction n'est pas suffisante entre l'informatique et le métier. En effet, l'informatique peut modifier des informations métier directement dans la base de données Assurance. L'informatique peut intervenir directement en production pour la modification de données ou de programmation. De même, l'intégration comptable des données de production se fait manuellement et peut engendrer des corrections directes par le service informatique.

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les constats pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

3. Gestion des commissions des conseillers

Les modalités de calcul des commissions des conseillers et les informations disponibles sont différentes entre le domaine marché et la comptabilité. En effet, l'audit a démontré que l'interprétation des règles de calcul des « surplus » diverge entre la comptabilité et le responsable marché. Cela conduit à un versement par la comptabilité de montants majorés de commissions aux conseillers, toutefois portant sur des montants de faible importance. De même, sur la base de chiffres différents, cela peut engendrer des difficultés potentielles dans le pilotage par le

responsable marché des budgets incluant les commissions versées et la gestion des conseillers en termes d'objectifs.

4. Pratiques de remboursement de frais et guide de rémunération

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les constats pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4.4.3. Risques découlant des constats

Il existe un risque de contrôle dû à des interprétations pouvant être différentes de certains règlements et guide établis par les Rentes genevoises.

Un risque opérationnel pourrait découler des possibilités étendues de l'informatique pour la modification des données et l'inadéquation des dispositifs de sécurité.

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publics les risques pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4.4.4. Recommandations

[cf. constat 1]

La Cour recommande aux Rentes genevoises de faire réaliser un audit externe spécifique de la nouvelle solution informatique en deux temps. La première étape, déjà identifiée par les Rentes genevoises, se déroulerait avant la mise en production pour s'assurer du succès de cette opération ou de la réversibilité de la situation technique et organisationnelle en cas de défaut majeur. La deuxième étape s'effectuerait après 3 à 6 mois de fonctionnement afin de s'assurer notamment de :

- la qualité du support assuré par le fournisseur,
- l'adéquation opérationnelle du produit aux besoins des Rentes genevoises,
- la qualité de la conduite du changement et du transfert de compétences,
- l'adaptation des procédures d'exploitation et de gestion des changements,
- la prise en compte des problématiques de sécurité et de contrôle d'accès,
- de la pérennité du montage contractuel suite à la mise en production.

En outre, il conviendra d'évaluer les risques et de déterminer les suites à donner à la prise de participation dans la société informatique.

[cf. constat 2]

La Cour recommande de profiter de la mise en œuvre du nouveau progiciel d'assurance pour :

- mettre en place une séparation des tâches stricte entre l'informatique et le métier et pour limiter les modifications directes en production. En attendant, ces modifications doivent être fortement encadrées afin d'éviter toute erreur de manipulation,
- automatiser les interfaces notamment avec la comptabilité afin d'éviter les manipulations manuelles par l'informatique,

- définir et formaliser une politique de sécurité de l'information précisant notamment, en fonction des rôles de chacun, les problématiques de séparation de fonction et les accès octroyés, en particulier aux données et transactions jugées sensibles.

[cf. constat 3]

La Cour recommande de clarifier les modalités de calcul des commissions et de mettre en place un contrôle adéquat.

[cf. constat 4]

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

4.4.5. Observations des Rentes genevoises

[Point 4.4.2, chiffre 1]

Le Conseil d'administration a suivi de près, dès son origine, le déroulement du projet de nouvelle application Assurance. Ainsi, il partage le point de vue de la Cour des comptes sur la nécessité d'une revue de fin de projet et souscrit à la recommandation dont une partie est déjà en cours de réalisation.

[Point 4.4.2, chiffre 2]

Les points mentionnés découlent essentiellement des choix informatiques pris depuis 1992. Ils sont connus de l'Institution et ont également été relevés par l'audit interne. Ils font l'objet de recommandations de ce dernier, en cours de réalisation. Des procédures de contrôles ont par ailleurs été mises en place pour limiter les risques qui pouvaient l'être. La mise en œuvre de la nouvelle solution informatique d'assurance devrait résoudre les points mentionnés.

[Point 4.4.2, chiffre 3]

Le point a été corrigé immédiatement.

[Point 4.4.2, chiffre 4]

En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les observations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.1.4	<p>Cadre légal et réglementaire</p> <p>Les Rentes genevoises sont invitées à poursuivre leurs travaux relatifs à la loi américaine FATCA notamment pour le secteur de l'assurance et à prendre position.</p> <p>Les Rentes genevoises devront également faire évoluer le système d'information afin de faciliter la qualification et l'identification de clients étrangers pouvant répondre à d'autres contraintes légales et fiscales.</p> <p>En outre, certaines lois suisses peuvent également influencer les besoins d'information sur la nationalité des clients des Rentes genevoises, par exemple la Loi sur le libre passage (LFLP) qui indique également des restrictions de paiement en espèces dans les Etats membre de la CE, en Islande, en Norvège et au Liechtenstein.</p>	2	SG	30.06.13	
			Domaine Informatique	30.06.13	
			N/A	-	OK
4.1.4	<p>Cadre légal et réglementaire</p> <p>Dès l'interprétation des tâches de surveillance clarifiées entre l'ASFIP et les RG, le département des finances est invité à préciser s'il souhaite confier à l'ASFIP ou effectuer au sein du département les tâches relatives à la surveillance générale des Rentes genevoises.</p> <p>Le RRG devra en être modifié en conséquence, de même que la portée des contrôles spéciaux ou généraux prévus.</p>	2	DF	30.06.2012	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.2.4	<p>Structure et organisation</p> <p>Tout en tenant compte du principe de proportionnalité, la Cour invite les Rentes genevoises à compléter le dispositif en place en apportant quelques mises à jour et améliorations d'homogénéisation des processus et procédures décrits dans Optimiso et ce notamment pour les procédures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - procédures informatiques : suivi d'exploitation, gestion des changements, gestion de la sécurité, sauvegardes et restauration, - processus de planification financière (Immobilier), - procédure en lien avec le groupement transfrontalier européen, - procédure en cas de licenciement (action en cours à la suite des entretiens d'audit). <p>De même, les Rentes genevoises devront également mettre à jour ces éléments pour tenir compte de la future mise en œuvre du nouveau progiciel d'assurance.</p>	1	SG (supervision) Domaine Informatique Domaine Immobilier - - -	31.12.13 30.09.12 - - -	- OK OK OK
4.2.4	<p>Structure et organisation</p> <p>En ce qui concerne la déclaration des mandats externes pour tous les collaborateurs et membres du Conseil d'administration, la Cour invite les Rentes genevoises à rédiger la pratique souhaitée sous forme de procédure puis à l'appliquer systématiquement et annuellement</p>	1	Responsable du personnel	31.12.12	-

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.3.4	<p>Gestion des risques et environnement de contrôle</p> <p>La Cour invite les Rentes genevoises à poursuivre et à compléter le travail déjà entrepris en matière de définition des processus et des risques notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'assurant de la couverture adéquate des risques opérationnels, - finalisant l'intégration des risques opérationnels dans Optimiso avec leur(s) lien(s) processus - formalisant de façon plus explicite les contrôles et en documentant le lien entre un risque et les activités de contrôles correspondantes <p>Il est à noter que cette démarche devra tenir compte de l'impact de la mise en place du nouveau logiciel d'assurance sur les risques liés aux activités concernées.</p> <p>En complément, et afin de faciliter le pilotage par les risques, une différenciation (voire une hiérarchisation) pourrait être envisagée, notamment par la mise en place d'une distinction entre risques d'entreprise (majeurs) et risques opérationnels (propres aux activités).</p>	2	SG	Tâche permanente	
4.3.4	<p>Gestion des risques et environnement de contrôle</p> <p>La Cour invite le Conseil d'Etat à adapter le RRG afin de préciser le type de surveillance (nature, délais, etc.) qui est attendue du DF. Si le DF souhaite se faire assister par l'ASFIP dans ses contrôles, un contrat devra être signé entre les parties afin de décrire les contrôles attendus, les délais, la forme du rapport et le prix de l'intervention.</p>	2	DF	30.12.2012	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.4.4	<p>Pilotage de l'institution</p> <p>La Cour recommande aux Rentes genevoises de faire réaliser un audit externe spécifique de la nouvelle solution informatique en deux temps. La première étape, déjà identifiée par les Rentes genevoises, se déroulerait avant la mise en production pour s'assurer du succès de cette opération ou de la réversibilité de la situation technique et organisationnelle en cas de défaut majeur.</p> <p>La deuxième étape s'effectuerait après 3 à 6 mois de fonctionnement afin de s'assurer notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la qualité du support assuré par le fournisseur, • l'adéquation opérationnelle du produit aux besoins des Rentes genevoises, • la qualité de la conduite du changement et du transfert de compétences, • l'adaptation des procédures d'exploitation et de gestion des changements, • la prise en compte des problématiques de sécurité et de contrôle d'accès, • de la pérennité du montage contractuel suite à la mise en production. <p>En outre, il conviendra d'évaluer les risques et de déterminer les suites à donner à la prise de participation dans la société informatique.</p>	2	Bureau	30.06.12	
			Bureau	30.06.13	
			-	-	OK

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.4.4	Pilotage de l'institution La Cour recommande de profiter de la mise en œuvre du nouveau progiciel d'assurance pour : <ul style="list-style-type: none"> - mettre en place une séparation des tâches strictes entre l'informatique et le métier et pour limiter les modifications directes en production. En attendant, ces modifications doivent être fortement encadrées afin d'éviter toute erreur de manipulation, - automatiser les interfaces notamment avec la comptabilité afin d'éviter les manipulations manuelles par l'informatique. - définir et formaliser une politique de sécurité de l'information précisant notamment, en fonction des rôles de chacun, les problématiques de séparation de fonction et les accès octroyés, en particulier aux données et transactions jugées sensibles. 	2	Direction	31.12.12	
4.4.4	Pilotage de l'institution La Cour recommande de clarifier les modalités de calcul des commissions et de mettre en place un contrôle adéquat.	1	-	-	OK
4.4.4	Pilotage de l'institution <i>En application de l'article 9 al. 4 LICC, la Cour ne rend pas publiques les recommandations pouvant porter potentiellement atteinte aux intérêts commerciaux des Rentes genevoises</i>	1	-	-	OK
		1	-	-	OK

6. DIVERS

6.1. Glossaire des risques

Afin de définir une **typologie des risques pertinente aux institutions et entreprises soumises au contrôle de la Cour des comptes**, celle-ci s'est référée à la littérature économique récente en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne, relative tant aux entreprises privées qu'au secteur public. En outre, aux fins de cohésion terminologique pour les entités auditées, la Cour s'est également inspirée du « Manuel du contrôle interne, partie I » de l'Etat de Genève (version du 13 décembre 2006).

Dans un contexte économique, le **risque** représente la « possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ». Ainsi, la Cour a identifié trois catégories de risques majeurs, à savoir ceux liés aux objectifs **opérationnels** (1), ceux liés aux objectifs **financiers** (2) et ceux liés aux objectifs de **conformité** (3).

1) Les risques liés aux objectifs opérationnels relèvent de constatations qui touchent à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de l'Etat et de ses services ou entités, et dont les conséquences peuvent avoir une incidence notable sur la qualité des prestations fournies, sur l'activité courante, voire sur la poursuite de son activité.

Exemples :

- engagement de personnel dont les compétences ne sont pas en adéquation avec le cahier des charges ;
- mauvaise rédaction du cahier des charges débouchant sur l'engagement de personnel;
- mesures de protection des données entrantes et sortantes insuffisantes débouchant sur leur utilisation par des personnes non autorisées ;
- mauvaise organisation de la conservation et de l'entretien du parc informatique, absence de contrat de maintenance (pannes), dépendances critiques ;
- accident, pollution, risques environnementaux.

2) Les risques liés aux objectifs financiers relèvent de constatations qui touchent aux flux financiers gérés par l'Etat et ses services et dont les conséquences peuvent avoir une incidence significative sur les comptes, sur la qualité de l'information financière, sur le patrimoine de l'entité ainsi que sur la collecte des recettes, le volume des charges et des investissements ou le volume et coût de financement.

Exemples :

- insuffisance de couverture d'assurance entraînant un décaissement de l'Etat en cas de survenance du risque mal couvert ;
- sous-dimensionnement d'un projet, surestimation de sa rentabilité entraînant l'approbation du projet.

3) Les risques liés aux objectifs de conformité (« compliance ») relèvent de constatations qui touchent au non-respect des dispositions légales, réglementaires, statutaires ou tout autre document de référence auquel l'entité est soumise et dont les conséquences peuvent avoir une incidence sur le plan juridique, financier ou opérationnel.

Exemples :

- dépassement de crédit d'investissement sans information aux instances prévues ;
- tenue de comptabilité et présentation des états financiers hors du cadre légal prescrit (comptabilité d'encaissement au lieu de comptabilité d'engagement, non-respect de normes comptables, etc.) ;
- absence de tenue d'un registre des actifs immobilisés ;
- paiement de factures sans les approbations requises, acquisition de matériel sans appliquer les procédures habituelles ;

A ces trois risques majeurs peuvent s'ajouter trois autres risques spécifiques qui sont les risques de **contrôle** (4), de **fraude** (5) et **d'image** (6).

4) Le risque de contrôle relève de constatations qui touchent à une utilisation inadéquate ou à l'absence de procédures et de documents de supervision et de contrôle ainsi que de fixation d'objectifs. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de tableau de bord débouchant sur la consommation des moyens disponibles sans s'en apercevoir ;
- procédures de contrôle interne non appliquées débouchant sur des actions qui n'auraient pas dû être entreprises ;
- absence de décision, d'action, de sanction débouchant sur une paralysie ou des prestations de moindre qualité.

5) Le risque de fraude relève de constatations qui touchent aux vols, aux détournements, aux abus de confiance ou à la corruption. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- organisation mise en place ne permettant pas de détecter le vol d'argent ou de marchandises ;
- création d'emplois fictifs ;
- adjudications arbitraires liées à l'octroi d'avantages ou à des liens d'intérêt ;
- présentation d'informations financières sciemment erronées, par exemple sous-estimer les pertes, surestimer les recettes ou ignorer et ne pas signaler les dépassements de budget, en vue de maintenir ou obtenir des avantages personnels, dont le salaire.

6) Le risque d'image (également connu sous « risque de réputation ») relève de constatations qui touchent à la capacité de l'Etat et de ses services ou entités à être crédible et à mobiliser des ressources financières, humaines ou sociales. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de contrôle sur les bénéficiaires de prestations de l'Etat ;
- bonne ou mauvaise réputation des acheteurs et impact sur les prix,
- porter à la connaissance du public la mauvaise utilisation de fonds entraînant la possible réduction ou la suppression de subventions et donations.

6.2. Remerciements

La Cour remercie l'ensemble des instances et collaborateurs des Rentes genevoises qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé le 5 avril 2012. Le rapport complet a été transmis à la présidence du Conseil d'administration des Rentes genevoises et au Conseiller d'Etat en charge du DF dont les observations remises les 8 et 31 mai ont été dûment reproduites dans le rapport, sous réserve de celles concernées par l'art. 9 al.4 LICC.

Genève, le 29 juin 2012

Stanislas Zuin
Président

Stéphane Geiger
Magistrat titulaire

Michel Ducommun
Magistrat suppléant

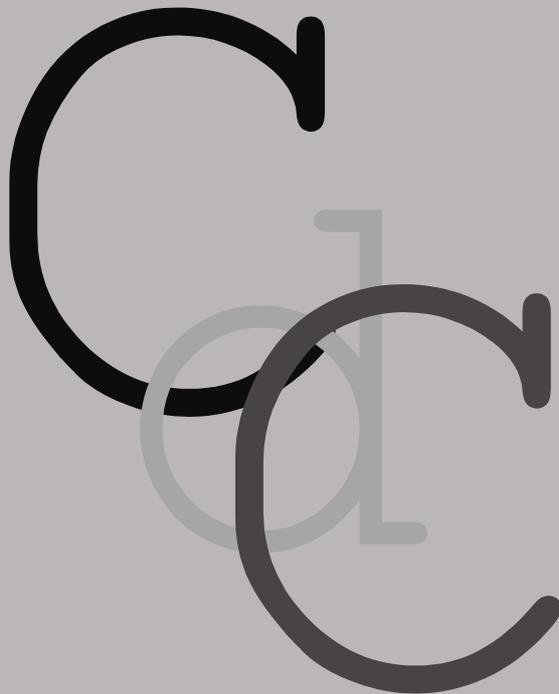
Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.

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.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations mais n'accepte pas de communication anonyme.

Vous pouvez contacter la Cour des comptes par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

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>



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>