

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

La Cour a émis 24 recommandations, dont 23 ont été acceptées par l'audit et une rejetée. Actuellement, 18 recommandations ont été mises en œuvre et 5 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **18 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- Les statuts ont été réécrits, puis approuvés par le conseil de fondation à fin 2011 et sont actuellement en procédure d'approbation par les autorités cantonales.
- Les documents relatifs à la gouvernance et à l'organisation de la Fondation ont été rédigés et approuvés par le conseil de fondation (règlement interne de la fondation, règlement relatif à l'attribution des logements et autres objets, critères d'attribution à appliquer par la commission d'attribution, règlement relatif à l'attribution des travaux d'entretien et de rénovation, règlement relatif à la rémunération des membres du conseil de fondation, règlement relatif aux limites de compétences des organes de la fondation (y compris l'administration).
- Les cahiers des charges des membres du conseil de fondation ainsi qu'une charte éthique ont été rédigés. Ils ont été signés par les membres du conseil de fondation et par les collaborateurs de l'administration.
- La gestion des demandes a été formalisée, à commencer par la refonte complète du formulaire de demande qui comprend toutes les informations nécessaires au processus d'attribution de logements. En outre, l'enregistrement d'une demande ne s'effectue que lorsque le dossier est complet.
- L'analyse, par la commission d'attribution, des candidatures sélectionnées par l'administration se fait sur la base de dossiers anonymes.

Parmi les **5 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations sont actuellement apportées en matière d'élaboration des budgets par immeuble et par nature de travaux (entretien, rénovation), d'élaboration du système de contrôle interne, ou encore de documentation des objets loués (par exemple la surface en m²). Compte tenu de l'état d'avancement des recommandations, la mise en œuvre de l'ensemble des actions prévues sera achevée au mois de juin 2013.

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

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
4.1.4	Gouvernance et organisation					
	La Cour recommande au conseil de fondation de compléter les statuts actuels par une charte éthique du conseil de fondation.	3	Mandataire CF	30.06.2012	30.11.2011	Fait. Etablissement d'une charte éthique approuvée par le conseil de fondation et signée par les membres du conseil et du personnel de l'administration de la Fondation.
	La Cour recommande également l'établissement de cahier des charges à l'attention des membres du conseil de fondation afin de formaliser les tâches et responsabilités de chaque membre et les moyens à disposition pour les mettre en œuvre.	3	Mandataire CF	31.12.2011	30.11.2011	Fait. Etablissement de cahiers des charges pour le président, le vice-président et les membres du conseil de fondation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
4.1.4	Gouvernance et organisation La Cour recommande au conseil de fondation la mise en place d'un environnement de contrôle efficace et efficient, et notamment : <ul style="list-style-type: none"> - de formaliser dans un règlement les rôles et responsabilités de la commission d'attribution et notamment ceux qui lui sont délégués par le conseil de fondation. Ce règlement devra notamment définir les critères sur lesquels la commission fondera ses sélections de locataires, - la formalisation du règlement intérieur du bureau de direction tel qu'indiqué dans les statuts, - de formaliser les jetons de présence dans un règlement et définir leurs montants en se basant sur la loi sur les commissions officielles (LCof), - de décrire dans un règlement les rôles et responsabilités du bureau de gestion et notamment ceux qui lui sont délégués de la part du conseil de fondation, 	3	Mandataire CF	30.06.2012	30.11.2011	Fait. Adoption d'un règlement relatif à l'attribution des logements et locaux de la fondation par le conseil de fondation.
		2	Mandataire CF	30.06.2012	30.11.2011	Fait. Adoption d'un règlement interne par le conseil de fondation.
		1	Directeur CF	31.12.2011	30.11.2011	Fait. Adoption d'un règlement de la rémunération des membres du conseil de fondation par ce dernier.
		3	Mandataire CF	30.06.2012	30.11.2011	Fait. Adoption d'un règlement interne de la fondation par le conseil de fondation.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
4.1.4	<p>Gouvernance et organisation</p> <p>La Cour recommande au conseil de fondation de constituer un véritable groupe projet afin de mener à terme la mise en place du système de contrôle interne à la FHLM. Il est notamment nécessaire de définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un responsable de projet - les modalités de la supervision du projet par le conseil de fondation - un planning de mise en place des contrôles ainsi que des tests d'efficacité à effectuer. 	3	Directeur	(Initial 30.08.2012) 30.06.2013		<p>En cours.</p> <p>Un mandat a été confié à une société externe pour l'élaboration d'un SCI sous la conduite du directeur de la fondation. Actuellement, les matrices clés et les risques ont été élaborés pour les 10 processus identifiés.</p> <p>Une commission de suivi du projet SCI a été constituée et suit le projet.</p> <p>La finalisation et la phase de tests est prévue pour le premier semestre 2013.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
4.1.4	<p>Gouvernance et organisation</p> <p>La Cour recommande au conseil de fondation de revoir l'organisation de la FHLM de sorte qu'aucun processus-clé ne soit de la responsabilité d'une seule personne. Ceci passerait notamment par une délégation aux collaborateurs, dans la mesure du possible, des tâches opérationnelles actuellement effectuées par la direction. Cette dernière devrait essentiellement orienter son activité sur la supervision des processus.</p> <p>De plus, la Cour recommande au bureau de direction une supervision directe et active de la direction et de ses opérations.</p>	1	Directeur Bureau de direction	30.06.2012	30.11.2011 31.05.2011	<p>Fait. Les tâches du directeur et des collaborateurs sont décrites dans le règlement interne de la fondation, y compris la supervision du premier.</p> <p>Fait. Une directive relative aux autorisations de signatures de la fondation (limites de compétences) a été adoptée par le conseil de fondation</p>
4.2.4	<p>Processus de gestion des demandes</p> <p>La Cour recommande à la FHLM la mise en place d'activités de contrôles visant à s'assurer que les dossiers de demandes (formulaire d'inscription et annexes) soient complets et fiables que ce soit sous format papier ou électronique.</p>	2	Directeur	30.06.2012	30.06.2012	<p>Fait. Etablissement d'un nouveau formulaire d'inscription intégrant les nouveaux critères selon le règlement relatif aux attributions de logement et de locaux. La saisie informatique de l'inscription ne peut s'effectuer que si le dossier est complet.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
4.2.4	Processus de gestion des demandes La Cour recommande à la FHLM de s'assurer que tous les demandeurs susceptibles de remplir les critères d'attributions soient en mesure d'accéder au processus d'inscription en tout temps.	3	Directeur	30.06.2012	30.06.2012	Fait. Toutes les demandes doivent être adressées sur un formulaire (nouveau document) et les inscriptions ne sont enregistrées que si le dossier est complet.
4.2.4	Processus de gestion des demandes La Cour recommande à la FHLM de formaliser dans une directive le processus de gestion des demandes. Cette directive comprendra, notamment, les contrôles mis en place pour augmenter la fiabilité de la base TFI (par exemple contrôle des quatre yeux ou encore contrôle bloquant électronique).	2	Directeur	(initial 30.06.2012) 30.09.2012	En cours	En cours. C'est dans le cadre du SCI que la formalisation aura effectivement lieu. Un nouveau logiciel de gestion des demandes et des attributions est en phase de test et devrait être mis en exploitation dès le mois de septembre 2012.
4.3.4	Processus d'attribution des logements La Cour recommande à la FHLM de définir dans le règlement de la commission d'attribution tel que recommandé au chapitre 4.3.1 (cf. constat 2), des critères d'attribution mesurables sur une échelle de valeurs et de les pondérer afin de prioriser les demandes.	3	Mandataire CF	30.06.2012	30.11.2011	Fait. Des critères d'attribution détaillés à appliquer par la commission d'attribution ont été introduits dans le règlement d'attribution des logements et des locaux adopté par le conseil de fondation

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
4.3.4	Processus d'attribution des logements La Cour recommande à la FHLM la mise en place de contrôles devant permettre : - de valider l'exhaustivité des documents devant composer le dossier de candidature, - d'analyser la cohérence des dossiers et des informations fournies.	1	Directeur et mandataire	30.06.2012	30.11.2011	Fait. Lorsque la commission d'attribution reçoit les dossiers sélectionnés, elle doit s'assurer de l'exhaustivité des documents et de leur cohérence en matière de données.
4.4.4	Processus de gestion des logements vacants La Cour recommande à la FHLM de mettre en place les procédures nécessaires afin de diminuer la durée de vacance des logements à une moyenne de 30 jours.	2	Responsable travaux	30.12.2011	30.11.2011	Fait. La périodicité des séances de la commission d'attribution a été règlementée et augmentée à une fois par mois, voire plus souvent en cas de besoin.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
	N° 42 : FHLM	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Processus de suivi des critères d'attribution</p> <p>La Cour recommande à la FHLM d'intégrer aux clauses particulières pour les nouveaux baux à loyer l'indication que les modifications dans la situation des locataires et qui impacteraient les critères d'attribution, doivent être communiquées à la FHLM.</p> <p>La Cour recommande la mise en place de contrôles ponctuels, sur un échantillonnage de locataires, devant permettre de mesurer les critères d'attribution à un moment donné.</p>	1	En l'état, pas de volonté de mettre en place des critères de sortie			Recommandation refusée.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
4.6.4	<p>Niveau des loyers</p> <p>La Cour recommande à la FHLM de se doter de plans financiers tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budgets annuel et pluriannuels - Plans de trésorerie annuels et pluriannuels, <p>afin de définir et identifier les besoins financiers à court et à moyen termes de la FHLM. S'il ressort de ces budgets que les investissements nécessaires à la réalisation des buts de la fondation n'étaient pas couverts par les loyers pratiqués actuellement, la Cour recommande la mise en place de procédures adéquates en vue de l'ajustement des loyers à la hausse.</p>	2	CF	(Initial 30.12.2011) 31.12.2012	En cours	<p>En cours.</p> <p>Un modèle de budget a été choisi et doit être rempli pour chaque immeuble.</p> <p>En cours.</p>
4.7.4	<p>Processus d'attribution des travaux</p> <p>La Cour recommande au bureau de gestion de formaliser dans une directive le processus d'attribution des travaux.</p>	3	Responsable travaux	31.12.2011	31.05.2012	<p>Fait.</p> <p>Un règlement d'attribution des travaux et des mandats a été adopté par le conseil de fondation.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
4.7.4	Processus d'attribution des travaux La Cour recommande au bureau de gestion de recenser les surfaces en m2 des logements de propriété de la FHLM. Ces informations pourront ensuite être stockées sur support informatique (ou dans un logiciel approprié) afin de pouvoir les utiliser aisément au moment de la vérification des unités d'œuvre facturées par les fournisseurs lors de travaux.	1	CF	31.12.2012		En cours. Une proposition de numérisation des plans des objets immobiliers avec l'intégration des données à la gestion immobilière va être soumise au bureau du conseil de fondation.
4.7.4	Processus d'attribution des travaux Comme recommandé au chapitre 4.6, la Cour invite le bureau de gestion à préparer un budget annuel comprenant une projection des travaux à venir et de le faire valider par le conseil de fondation.	2	Directeur CF	31.12.2011		En cours. Un projet de plan d'investissements sur une législature est en cours de finalisation.
4.8.4	Immeubles subventionnés La FHLM doit disposer des ressources en temps et en compétences pour s'occuper de la gestion des immeubles soumis au contrôle de l'Etat, de manière à répercuter toutes les hausses et les baisses de loyers prévus par la LGL.	2	Personne déjà engagée	N/A		Fait.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	N° 42 : FHLM					
5.2	<p>Recommandations conclusives</p> <p>La Cour invite le conseil de fondation actuel, avec la participation de membres du conseil municipal, à mettre en place rapidement une réflexion sur le fonctionnement de la FHLM.</p> <p>En outre, la Cour invite le conseil municipal à définir de quelle manière il souhaite exercer la surveillance qui lui est dévolue par le code civil, de manière à s'assurer qu'il respecte ses obligations et qu'il soit informé des mesures prises par le conseil de fondation et de leur mise en place pour remédier à la situation actuelle.</p>	2	Mandataire CM et CF	30.06.2012	30.11.2011 30.11.2011	<p>Fait. Différents documents ont été établis et approuvés, à la suite de la réflexion menée au sein du conseil de fondation.</p> <p>Fait. L'article 6 des nouveaux statuts (en phase d'approbation auprès des autorités cantonales) prévoit la surveillance de l'activité de la fondation.</p>