

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

La Cour a émis **13 recommandations**, toutes acceptées spontanément par l'audit. Actuellement une seule recommandation a été mise en place et 12 sont en cours de réalisation.

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

Parmi les **12 recommandations en cours**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de modification de la LGAF et de mise en place du contrôle de gestion tel que prévu par le manuel du contrôle interne de l'Etat. Concernant le plan comptable et la formation des utilisateurs, l'audit indique que la mise en place de ces recommandations n'est que repoussée et le sera dans des délais plus longs que prévu.

Il convient de relever qu'à la suite du rapport de la Cour le département des finances a lancé un projet « macro-processus » visant in fine à mieux organiser et structurer les fonctions comptable, financière, contrôle de gestion de l'Etat de Genève, tant au niveau départemental que transversal. Cette étape est appréciée positivement par la Cour en regard des modalités de mise en œuvre des recommandations de ce rapport à l'exception de quelques points particuliers comme la formation et la « bipolarisation » de la comptabilité au DF et au DCTI qui n'est pas en lien avec les recommandations de la Cour. Cela étant, la réussite globale du projet de réorganisation de la fonction comptable et financière ne pourra être mesurée que lorsque l'ensemble du chemin aura été parcouru. A ce titre, la qualité du contenu des futurs processus et procédures découlant des macro-processus sont essentiels, de même que la qualité des

personnes qui devront assurer les fonctions et rôles-clés au niveau départemental et transversal.

Dans le cadre du suivi de ce rapport, la Cour insiste sur les modalités de mise en place de deux projets majeurs :

- **le budget par programme.** Dans sa version actuelle (budget 2011), ce dernier n'utilise pas encore les fonctionnalités offertes par la CFI en matière de segments analytiques. En effet, la vision opérationnelle basée sur une organisation administrative (CR, nature) est passablement décalée de la vision politique basée sur les programmes et prestations, ce qui posera des problèmes d'information et de communication entre le législatif et l'administration notamment lors de l'examen du budget et des comptes. La Cour invite le département des finances à profiter des prochaines mises à jour techniques de la CFI pour traiter cette problématique, par exemple en intégrant les prestations et programmes dans la clé comptable, et ainsi disposer d'un outil qui soit pleinement adapté à la vision politique par programmes et prestations.
- **le contrôle de gestion.** Le recensement des acteurs financiers et de gestion et leurs responsabilités n'a pas encore été défini ni formalisé. Ceci pose notamment des problèmes organisationnels au niveau de la validation des objectifs et indicateurs du budget par programme et de la mise en place du contrôle de gestion y relatif. La Cour invite le département des finances à définir au plus vite les acteurs (contrôle de gestion, contrôle interne, directeur financier, risk manager, etc.) et leurs responsabilités en vue de mettre en place un contrôle de gestion départemental et transversal conforme aux principes du manuel du contrôle interne de l'Etat.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Organisation de la fonction comptable La Cour invite le DF à proposer une modification des articles 70 et 71 de la LGAF afin de les mettre en adéquation avec l'organisation « comptable et financière » actuelle de l'Etat de Genève. En particulier, il conviendra de définir précisément les rôles et responsabilités de la direction générale des finances de l'Etat (et comptabilité générale de l'Etat) et des directions financières départementales (et services comptables et financiers des départements). Le DF est invité à intégrer la mesure P1 relative à la centralisation de la fonction « finances » dans l'outil informatique et à procéder à son suivi.</p>	3	SG du DF	30.06.2010	En cours 31.12.2010	Une nouvelle LGAF est en cours de préparation. Compte tenu de l'avancement, elle ne pourra vraisemblablement pas être soumise au Parlement avant le 30.06.2010. La date de réalisation est reportée au 31.12.2010
4.1.4	<p>Organisation de la fonction comptable Le DF et le CSFI sont invités à répertorier de manière détaillée les activités entrant dans la prestation de moyen « la gestion comptable et financière par la direction générale des finances de l'Etat au DF » ainsi que celles du CSFI.</p>	3	DGFE	30.06.2010	En cours 31.12.2010	Les macro-processus ont permis de définir des rôles génériques pour les fonctions suivantes : comptabilité transversale et départementale, contrôle de gestion transversal et départemental. Le rapport "macro-processus" est en phase de consultation et la date de réalisation est reportée au 31.12.2010

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	Organisation de la fonction comptable Le DF est invité à mettre en adéquation les cahiers des charges des postes dits « comptables et financiers » avec les activités de support « finance » contenues dans le catalogue des prestations de l'Etat de Genève. Les activités des cahiers des charges devenues caduques suite à l'introduction de la CFI doivent être remplacées par de nouvelles activités comptables et financières.	3	OPE-DGFE	31.12.2011	En cours 31.12.2011	La rédaction des descriptions de poste et les évaluations des postes sont planifiées en fin de projet.
4.1.4	Organisation de la fonction comptable Une fois les rôles et responsabilités des différents acteurs en matière de gestion et comptable et financière définis et les recommandations relatives au plan comptable suivies (voir 4.2), le DF est invité à mettre en place un contrôle de gestion transversal, ce qui permettra également de respecter les dispositions du manuel de contrôle interne.	3	DGFE	31.12.2011	En cours 31.12.2011	Le projet "mise en œuvre du contrôle de gestion" démarrera après la remise du PB2011. Dans les faits, ce projet prend la suite du projet budget par prestation. A ce titre, des outils sont déjà en préparation (ex. OGPE) pour assurer le suivi des objectifs et indicateurs.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p>Plan comptable Adopter un nouveau plan de compte commun à l'ensemble des départements qui favorise l'utilisation de natures « génériques » et qui présente une hiérarchie cohérente. Ce nouveau plan de compte devra très largement s'inspirer de celui recommandé par le nouveau modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2).</p> <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.2.4.</p>	3	DGFE	exercice 2012 (30.06.2011 pour le PB2012, compte de fonctionnement)	En cours 30.06.2011	Un projet de plan comptable pour le compte de fonctionnement est en cours de réalisation, les travaux pour le bilan ont débuté. Il est également prévu de tenir compte des besoins générés par la consolidation dans le futur plan comptable.
4.2.4	<p>Plan comptable Définir précisément l'utilisation souhaitée des segments analytiques dans une optique de pilotage départemental et transversal des projets et activités.</p>	3	DGFE	Idem ci-dessus	Pas fait 30.06.2012	Dans sa version actuelle (budget 2011), ce dernier n'utilise pas encore les fonctionnalités offertes par la CFI en matière de segments analytiques. La Cour invite le département des finances à profiter des prochaines mises à jour techniques de la CFI pour intégrer les prestations et programmes dans la clé comptable.

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	Délaï au		Commentaire
	No 18 : Organisation et fonction comptables					
4.2.4	Plan comptable Créer un manuel comptable recensant notamment toutes les natures du nouveau plan comptable et expliquer précisément leur utilisation (types d'opérations devant être enregistrées dans chaque nature). Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.2.4	2	DGFE	Idem ci-dessus	Pas fait 30.06.2012	
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Mettre en place des plans de formation continue « métier » et « outil » obligatoires et adaptés aux besoins des utilisateurs en favorisant la mise en place d'« ateliers d'échanges » sur les bonnes pratiques. Ces plans de formation seront sous la responsabilité et le contrôle de la DGFE. Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.3.4	3	DGFE-OPE	Démarrage des formations internes avant le 31.12.2009 et externes en septembre 2010	Pas fait	Démarrage prévu d'ici fin 2010.
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Préciser, dans un cahier des charges transversal, les responsabilités précises de la fonction « référent CFI » afin qu'elle soit homogène entre départements.	2	CCCFI	30.09.2009	25.03.2010	Fait. Mise en place conforme aux recommandations de la Cour

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Pour les demandes d'achat I-Proc sur catalogue, mettre en place un lien automatique entre le produit commandé et la clé comptable ou transférer provisoirement les articles du catalogue I-Proc sur I-Store (clé comptable directement liée à l'article).	3	CCCFI	31.12.2009	En cours 31.12.2010	La simplification de la saisie de la clé comptable pour la partie investissement dans I-Proc est maintenant en production. La simplification "globale" de l'outil est prévue pour fin 2010 (fusion i-store/i-proc).
4.3.4	Utilisateurs de la CFI et formation Etudier la possibilité de supprimer les droits d'accès aux utilisateurs ne saisissant que quelques demandes d'achats par année afin de limiter le risque d'erreur d'imputation. Organiser une centralisation auprès de quelques utilisateurs au sein des services ou départements.	3	Départements + appui CCCFI	31.12.2009	En cours Selon les départements, éléments diffusés par CCCFI	Une action a été faite par le DF auprès du collège des secrétaires généraux sur base de chiffres fournis par le CCCFI. Une rationalisation est attendue par les départements.

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	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Boucllements périodiques des comptes Développer et utiliser les fonctionnalités offertes automatiquement par la CFI afin de réaliser des boucllements trimestriels des comptes de fonctionnement et d'investissement.</p> <p>Intégrer les informations recueillies actuellement « extra comptablement » dans les boucllements périodiques de la CFI et/ou qui ne sont enregistrées qu'au boucllement des comptes annuels comme par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Provisions des intérêts débiteurs et créanciers – Provisions pour débiteurs douteux – Provisions pour vacances et heures supplémentaires – Amortissements relatifs aux immobilisations <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.4.4</p>	2	DGFE-USI	31.12.2011	En cours 30.09.2010	Un boucllement semestriel a eu lieu le 30.06.2009. Il n'a pas produit les effets escomptés. Un boucllement intermédiaire a été prévu le 31.08.2010. Ce dernier doit permettre de justifier les comptes des huit premiers mois de l'année.
		3	DGFE + départements	30.06.2009 (boucllement semestriel partiel)		
				30.06.2010 (boucllement semestriel du compte de fonctionnement)	En Cours 30.08.2010 : boucllement intermédiaire	L'automatisation du calcul des provisions sur débiteurs douteux a été faite. Une synthèse du suivi des investissements sera produite pour septembre.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p>Informations mises à disposition du Grand Conseil Améliorer et développer la qualité de l'information financière destinée au Grand Conseil en général et à la Commission des finances en particulier dans leur examen des comptes d'Etat.</p> <p>Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.5.4</p>	2	DGFE	31.12.2011	En cours PB2011	