

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 6 recommandations ont été mises en place et 7 sont non réalisées au 30 juin 2011.

Relativement aux **6 recommandations mises 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.

Le projet « macro-processus » a permis de définir des rôles génériques pour les fonctions suivantes : comptabilité transversale et départementale, contrôle de gestion transversal et départemental. Les écarts entre l'organisation-cible et le réel ont été constatés et ils sont moins importants que prévus. Dans ce cadre, la Cour regrette toutefois la décision du Conseil d'Etat de créer une direction générale des investissements au DC/TI engendrant une « bipolarisation » de la comptabilité au DF et au DC/TI, alors que des alternatives organisationnelles plus efficaces et moins complexes existent.

La mise en place d'un nouvel outil unique d'achat a permis de mettre en place un lien automatique entre le produit commandé et la clé comptable ainsi que de réduire le nombre d'utilisateurs par département.

Enfin, l'automatisation de certaines informations a été intégrée aux boucllements semestriels, tels que le calcul des provisions pour intérêts débiteurs et créanciers, la balance âgée des débiteurs douteux avec proposition de provision. D'autres informations, tels que les amortissements relatif aux immobilisations et les provisions pour vacances et heures supplémentaires sont intégrées aux boucllements semestriels mais non automatisées pour des raisons techniques.

Parmi les **7 recommandations non réalisées au 30 juin 2011**, 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.

En conclusion, dans le cadre du suivi de ce rapport la Cour relève les efforts et les travaux effectués jusqu'ici par la DGFE. 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.

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
4.1.4	<p>No 18 : Organisation et fonction comptables</p> <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	Pas fait 31.12.2011	<p>Non réalisé au 30 juin 2011.</p> <p>Une nouvelle LGAF est en cours de préparation. La date de réalisation est reportée au 31.12.2011</p> <p>La Cour regrette la décision du Conseil d'Etat de créer une direction générale des investissements au DCTI engendrant la « bipolarisation » de la comptabilité au DF et au DCTI, alors que des alternatives organisationnelles plus efficaces et moins complexes existent.</p>
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	Fait	<p>Fait</p> <p>Les macro-processus ont permis de définir des rôles génériques pour les fonctions suivantes : comptabilité transversale et départementale, contrôle de gestion transversal et départemental. Les écarts entre l'organisation cible et le réel a été constaté et ils sont moins importants que prévus.</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
4.1.4	<p>No 18 : Organisation et fonction comptables</p> <p>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.</p>	3	OPE-DGFE	31.12.2011	Pas fait 31.12.2011	Non réalisé au 30 juin 2011. La rédaction des descriptions de poste et les évaluations des postes sont planifiées en fin de projet.
4.1.4	<p>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.</p>	3	DGFE	31.12.2011	Pas fait 31.12.2011	Non réalisé au 30 juin 2011. Le contrôle de gestion (transversal) est actuellement mis en œuvre par la direction du budget (DGFE) parallèlement au budget par programme et prestation. A ce titre, des outils sont déjà en place (ex. OGPE) pour assurer le suivi des objectifs et indicateurs. Les contrôleurs de gestion ont ainsi maintenu à leur disposition des comptes-rendus par centre de responsabilité ou par prestation leur permettant de déceler les éventuelles déviations par rapport aux objectifs fixés. Sur le plan organisationnel, il reste à clarifier et uniformiser le rattachement et les cahiers des charges des contrôleurs de gestion départementaux

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	
4.2.4	<p>No 18 : Organisation et fonction comptables</p> <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). 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)	Pas fait Avril 2012	Non réalisé au 30 juin 2011. Le projet de plan comptable pour le compte de fonctionnement est actuellement suspendu compte tenu des nombreux projets en cours à la DGFE (notamment consolidation financière 2010). Il est prévu de préparer le projet de budget 2013 sur la base du nouveau plan comptable. La date de réalisation est repoussée à avril 2012.
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 Avril 2012	Non réalisé au 30 juin 2011. La clé comptable sera revue en même temps que le plan comptable (voir point ci-dessus). La date de réalisation est repoussée à avril 2012.

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	
	No 18 : Organisation et fonction comptables				Commentaire
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	Pas fait 30.06.2012	Non réalisé au 30 juin 2011. Un manuel comptable pour les comptes consolidés a été établi. Il servira de base pour la version à l'usage de l'administration cantonale
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	Pas fait 31.12.2011	Non réalisé au 30 juin 2011. Les besoins de formation sont identifiés. Démarrage prévu d'ici fin 2011.
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	CCCCFI	30.09.2009 FAIT	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	
	No 18 : Organisation et fonction comptables				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	Fait La mise en place du nouvel outil unique d'achat répond à cette recommandation.
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	Fait Avec la mise en place du nouvel outil d'achat unique, il a été demandé aux départements de revoir leurs circuits d'achats. De plus, il est demandé de renseigner le nombre de demandes d'achat qu'un l'utilisateur sera amené à saisir. S'il s'avère que le nombre de demandes d'achats effectuées est faible, le CCCFI en alerte le département.

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
4.4.4	<p>No 18 : Organisation et fonction comptables</p> <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	Fait	Fait
		3	DGFE + départements	30.06.2009 (boucllement semestriel partiel)	Fait	<p>Pour l'instant, des boucllements semestriels sont prévus.</p> <p>L'automatisation de certaines informations a été intégrée aux boucllements semestriels tels que les provisions pour intérêts débiteurs et créanciers, la balance âgée des débiteurs douteux avec proposition de provision.</p> <p>D'autres informations, tels que les amortissements relatifs aux immobilisations et les provisions pour vacances et heures supplémentaires sont intégrées aux boucllements semestriels mais non automatisées pour des raisons techniques.</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	
4.5.4	<p>No 18 : Organisation et fonction comptables</p> <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. Pour plus de détails voir les pistes et modalités de mise en œuvre au point 4.5.4</p>	2	DGFE	31.12.2011	Fait
					<p>La mise en place du budget et comptes par programme répond en grande partie à cette recommandation.</p> <p>Toutefois, la mise à disposition d'accès informatique en consultation de restitution CFI aux députés de la commission des finances serait une évolution positive dans la communication entre députés et l'administration.</p>