

Cour des comptes  
Route de Chêne 54  
1208 Genève  
Tél. : +41 (0)22 388 77 90  
<http://www.cdc-ge.ch>

Son Excellence  
Monsieur Salman BAL  
Ambassadeur  
Centre d'Accueil de la Genève  
Internationale (CAGI)

Par courriel :  
[salman.bal@etat.ge.ch](mailto:salman.bal@etat.ge.ch)

Genève, le 23 avril 2020

## **Centre d'Accueil de la Genève Internationale (CAGI)**

Monsieur l'Ambassadeur,

Il appartient à la Cour des comptes (ci-après la Cour) de vérifier notamment la régularité des comptes, la légalité des activités ainsi que le bon emploi des fonds publics, dans le respect des principes de la performance publique (art. 40 al.1 de la loi sur la surveillance de l'État - LSurv). Ainsi, faisant suite à votre sollicitation du 22 août 2019 concernant un examen de la gouvernance du CAGI, la Cour vous a informé par courriel le 3 septembre 2019 qu'elle répondait favorablement à votre demande.

La Cour tient à souligner, à titre liminaire, que son examen s'est inscrit dans une dynamique très positive et dans un contexte où le CAGI a déjà entamé des réflexions sur son évolution stratégique. C'est dans la continuité de cette démarche que le CAGI a sollicité la Cour pour obtenir un point de vue externe sur les réorientations et sur la réorganisation qui en découlent. La Cour note que le CAGI fournit un travail essentiel à la Genève internationale et que son utilité est reconnue.

### **1) Démarches de la Cour**

L'examen de la Cour a eu pour objectif principal d'examiner la gouvernance mise en place par le CAGI, face aux enjeux actuels et à venir de la Genève internationale. Dans ce cadre, la Cour s'est penchée sur :

- La pertinence de la structure organisationnelle du CAGI ;
- L'adéquation entre la stratégie et la mission du CAGI ;
- La gestion des risques ;
- La conformité aux bases légales et réglementaires ;
- La surveillance ;
- L'intégrité et l'éthique.

Pour ce faire, la Cour a examiné les états financiers ainsi que la documentation transmise par le CAGI. Elle a également procédé à 23 entretiens ciblés avec :

- Le président du comité du CAGI ;
- Le vice-président du comité du CAGI ;
- Le directeur du CAGI ;
- Les différents responsables du CAGI ;
- Une sélection d'organisations internationales, d'organisations non gouvernementales et de missions permanentes auprès des Nations Unies à Genève ;
- Des professionnels en lien avec certaines prestations délivrées par le CAGI (représentant des professionnels de l'immobilier, service de relocation, direction d'hôtels).

Le travail d'analyse mené par la Cour a permis de comprendre l'organisation du CAGI (contexte), ainsi que les attentes des différentes parties prenantes. Ceci a permis de faire ressortir les différents axes d'améliorations (éléments relevés par la Cour et recommandations) pouvant être apportés dans le respect du principe de proportionnalité.

Enfin, il convient de rappeler que cet examen s'inscrit dans le contexte important de la Genève internationale. La pertinence de disposer d'une entité poursuivant les buts attribués au CAGI est reconnue de tous.

## 2) Contexte

Le CAGI a été inauguré en 1996. Sa création a fait partie des négociations en vue de l'obtention par la Suisse du siège de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) à Genève.

Le CAGI est une association de droit privé à but non lucratif reconnue d'utilité publique et soutenue par la Confédération suisse (Département fédéral des affaires étrangères – DFAE) et le canton de Genève, cofondateurs, ainsi que par des entités nationales et locales, publiques et privées telles que la Fondation pour Genève, la Fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI), la Ville de Genève (VdG) ou encore les Services industriels de Genève (SIG).

Selon ses statuts, datés de 12 avril 1999, le CAGI a pour buts :

- De faciliter l'intégration administrative, sociale et culturelle des internationaux en poste ou en déplacement à Genève, particulièrement dans le domaine social et culturel et de fournir une orientation générale en matière administrative ;
- D'instruire, en collaboration avec les autorités compétentes, les dossiers d'ONG désireuses de s'établir dans la région lémanique ;
- De contribuer au rapprochement entre la « Genève internationale » et la société locale.

Le CAGI est organisé en cinq services pour environ dix équivalents temps plein (14 collaborateurs) :

- Réseau d'accueil,
- Logement et information,
- Événementiel et communication,
- Soutien aux ONG,
- Accueils délégués.

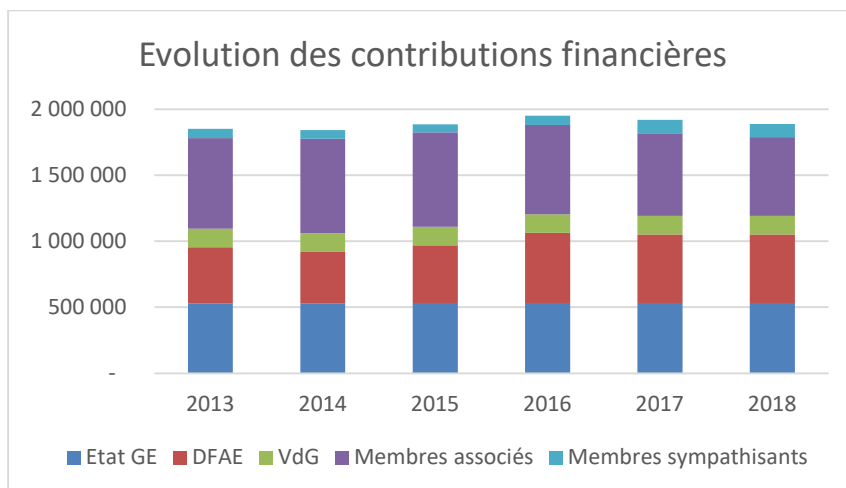
Le contrat de prestations conclu le 30 août 2019 entre l'État de Genève et le CAGI, pour la période 2020-2023 (et soumis au Grand Conseil pour validation), précise les trois principales contributions attendues :

- L'accueil et l'intégration à Genève des personnes employées par des organisations internationales, des organisations non gouvernementales, des missions diplomatiques et des entreprises multinationales en leur offrant des services appropriés à leur arrivée et tout au long de leur séjour à Genève ;
- L'accueil et l'hébergement des délégués provenant de pays en développement pour assurer leur séjour lors de leur participation temporaire à des conférences, des formations ou des réunions de travail s'inscrivant dans le cadre de la Genève internationale ;
- Les conseils et l'assistance aux ONG en vue de leur installation et maintien à Genève, en lien avec les autorités concernées et en complément des prestations ci-dessus.

À la différence de l'État de Genève, la Confédération (DFAE) ne met pas en place de contrat de prestations, mais fonctionne sur la base d'un système de subvention permettant de fixer ses priorités stratégiques. Pour le CAGI, le DFAE a défini sa subvention comme suit :

- 400'000 F pour l'accueil des délégués (contribution financière à l'hébergement des délégués de passage) ;
- 120'000 F pour les autres activités du CAGI.

Depuis 2013, les contributions financières (subventions et cotisations) du CAGI sont relativement stables, bien qu'en légère diminution<sup>1</sup> :



<sup>1</sup> Selon le rapport annuel 2018 :

- Les membres fondateurs sont : la Confédération suisse et la république et canton de Genève ;
- Les membres associés sont : l'Association des Amis de la Fondation pour Genève, le Canton de Vaud, la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG), la Fédération des Entreprises Romandes (FER Genève), la FIPOI, la Fondation pour Genève, une Fondation privée genevoise, Genève Aéroport, les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) et l'Université de Genève (UNIGE), la Poste CH SA, les SIG et la VdG ;
- Les membres sympathisants sont : l'Association des Cliniques Privées de Genève, l'Association des Communes Genevoises, l'Association Genevoise des Écoles Privées (AGEP), la Banque Cantonale de Genève (BCG), l'École-club Migros, la Fondation Genève Tourisme & Congrès, le Groupement des Entreprises Multinationales (GEM), l'Ifage - Fondation pour la formation des adultes à Genève, Nuance Group SA, l'Office du Tourisme du Canton de Vaud, l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), l'Organisation mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), Palexpo, la Société des Hôteliers de Genève.

Des informations plus détaillées sur le CAGI sont disponibles sur son site internet : <https://www.cagi.ch/>.

Dans le cadre des 100 ans du multilatéralisme, la Confédération, le canton de Genève, ainsi que la ville de Genève ont adopté une déclaration commune des autorités hôtes de la Genève internationale<sup>2</sup>, signée en date du 16 septembre 2019. Elle indique que l'engagement des autorités hôtes va être renforcé au travers d'un plan d'action présentant les mesures suivantes :

- Un accueil mieux coordonné, notamment en continuant à soutenir le CAGI comme porte d'entrée unique pour l'accompagnement et l'intégration des nouveaux arrivants, des ONG et délégués de passage ;
- Une Genève internationale favorisant les échanges, la coopération et les synergies entre les divers acteurs à Genève ;
- Une Genève internationale plus universelle, notamment en continuant à soutenir l'installation des ONG qui contribuent au travail de la Genève internationale ;
- Une Genève internationale plus ancrée en Suisse et mieux connue dans le monde ;
- Une action qui s'inscrit dans la durée.

Au sein du canton de Genève, d'autres entités sont également actives dans l'accueil des acteurs de la Genève internationale, notamment :

- La FIPOI propose une série de prestations destinées à faciliter l'implantation et les activités des organisations internationales qui s'installent à Genève - <https://www.fipoi.ch/> ;
- La fondation Terra & Casa offrent des solutions de logement aux employés de la Genève internationale qu'elle propose à la vente ou à la location - <https://fondation-terracasa.ch/fr/accueil> ;
- Le club diplomatique a pour but d'encourager les relations entre les différents acteurs gouvernementaux, académiques et privés de la Genève internationale. - <https://www.clubdiplomatique.ch/> ;
- Le cercle international a pour mission de faciliter l'intégration dans la vie de la région et dans la société locale, tout en permettant de nouer des liens personnels et professionnels avec des résidents suisses et la population locale - <https://www.cercleinternationalgeneve.ch/> ;
- Le club suisse de la presse permet notamment aux ONG et aux représentants de la société civile de rencontrer la presse suisse et internationale - <http://pressclub.ch/> ;
- La Fondation pour Genève a notamment pour but de soutenir l'action des autorités fédérales et genevoises en faveur du développement international de Genève - <https://www.fondationpourgeneve.ch/>.

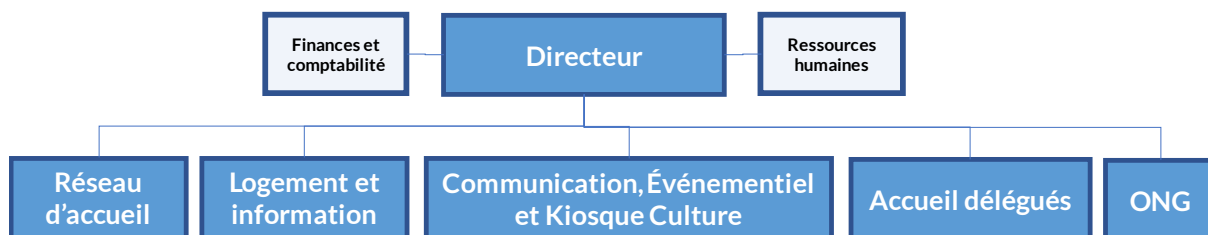
### **3) Éléments relevés par la Cour**

#### *L'efficience de la structure organisationnelle à revoir*

L'organisation du CAGI s'est construite au fil du temps, mais la Cour constate aujourd'hui qu'elle ne permet plus de réaliser sa mission de manière efficiente. Comme mentionné précédemment, le CAGI est doté de 10 ETP et est organisé en cinq services pour délivrer trois prestations principales, ce qui a pour conséquence que la dotation en personnel d'un service peut être très faible (par exemple, un seul équivalent temps plein pour le service ONG).

---

<sup>2</sup> Source : <https://www.ge.ch/document/declaration-conjointe-autorites-hote-geneve-internationale/telecharger>.



La Cour observe que l'organisation actuelle favorise le travail en silo (tout comme la répartition dans trois bâtiments), les activités de support étant réparties dans des unités opérationnelles (p. ex. le service communication, événementiel et kiosque culturel). Les prestations offertes sont elles-mêmes scindées dans plusieurs services bien que concernant les mêmes publics cibles (par ex. le service du réseau d'accueil vise le même public cible que le service logement, voire que le service événementiel). Cette organisation génère des doublons. Le CAGI dispose à titre d'illustration de plusieurs bases de données regroupant des participants identiques. Ainsi, une personne nouvellement arrivée à Genève pourra s'inscrire à la fois (durant sa première année) au réseau d'accueil et auprès du service événementiel et communication pour des activités sociales.

Le directeur et le comité du CAGI sont tout à fait conscients de la nécessité de faire évoluer la structure afin que le CAGI puisse être à même de relever les défis actuels et à venir.

Enfin, la Cour observe qu'il y a peu, voire pas, de synergie parmi les entités œuvrant pour l'accueil des acteurs de la Genève internationale (CAGI, FIPOI, Terra & Casa, Fondation pour Genève), alors que ceci permettrait des gains d'efficacité ainsi qu'une lisibilité accrue des prestations offertes.

### *Une stratégie à finaliser*

À la suite de l'arrivée de son nouveau directeur et de la conclusion du dernier contrat de prestations avec l'État de Genève, le CAGI a établi, pour la première fois, une stratégie formalisée. Cette stratégie a été approuvée par le comité le 25 novembre 2019 et modifiée au cours du mois de mars 2020. Elle repose sur quatre axes :

- Communication externe et institutionnelle ;
- Rapprochement entre employés internationaux et résidents locaux ;
- Faciliter l'installation et l'intégration des employés de la Genève internationale ;
- Accompagner et soutenir la société civile et les délégués.

Cette stratégie a par la suite été complétée en mars 2020 par une planification financière et a intégré les objectifs, indicateurs et valeurs cibles définis dans le contrat de prestations conclu avec le canton. Ces modifications doivent encore être validées par le comité. La Cour relève que des objectifs individuels par collaborateur, découlant de la stratégie, sont en cours de mise en place par le CAGI. Compte tenu de l'arrivée du nouveau directeur du CAGI à la mi-2019, la stratégie n'a pas pu être finalisée avant la signature du contrat de prestation en août 2019. Cependant, la direction s'est assurée que le projet de stratégie et le contrat de prestation sont cohérents. À l'avenir, la stratégie sera élaborée en amont.

La Cour note cependant que les indicateurs du contrat de prestations, repris dans la stratégie, ne permettent pas toujours de suivre de manière optimale la réalisation des axes stratégiques. Par exemple, la mesure du nombre d'inscriptions à la bourse du logement ne permet pas réellement de mesurer de manière adéquate la performance du CAGI dans la recherche de logements pour les employés de la Genève internationale (voir chapitre ci-après).

En outre, la Cour observe que les axes stratégiques définis concernent tant des buts poursuivis par le CAGI que des moyens pour y parvenir (la communication).

Enfin, la planification fait apparaître des besoins financiers additionnels plus importants que les ressources prévues au budget 2020. Le CAGI doit encore définir de quelle manière la mise en œuvre des axes stratégiques définis sera financée.

### *Des prestations à réorienter*

Les entretiens menés par la Cour font ressortir qu'une grande partie des prestations offertes par le CAGI ne sont pas connues et/ou peu utilisées par les différentes parties prenantes, et ce quand bien même leur pertinence est reconnue de manière unanime. Il existe donc un décalage entre les efforts fournis et leur impact par rapport aux deux principales préoccupations que sont l'accès aux logements et le coût de la vie à Genève<sup>3</sup>.

Si la recherche active de logements pour des personnes occupant des fonctions importantes (pour un ambassadeur par exemple), ainsi que la résolution de conflits, est souvent méconnue, elle est très largement perçue comme utile. En revanche, les entretiens et analyses de la Cour font ressortir que le CAGI propose deux autres prestations en lien avec le logement qui n'apportent pas une valeur ajoutée suffisante par rapport aux coûts internes y relatifs :

- La bourse au logement est peu connue des diverses parties entendues et son utilité mise en doute par rapport aux recherches faites directement sur internet<sup>4</sup>. Les évolutions techniques en matière de recherche de logements (site internet des régies, portail d'annonces immobilières) participent à l'obsolescence de cette prestation du CAGI. De plus, la Cour note que la bourse du logement ne donne aucun accès prioritaire aux logements auprès des régies. En outre, la passerelle mise en place par le CAGI entre sa base de données et le site internet « immobilier.ch » permet d'accéder uniquement à des offres publiques. Enfin, en l'absence de contrôle, cette bourse n'offre aucune protection supplémentaire : des personnes mal intentionnées ont pu mettre une annonce en liant la visite d'un logement à un paiement préalable ;
- La relecture d'environ 1'000 baux par an est un travail lourd et de moins en moins utile, à moins qu'il s'agisse de pallier une absence de traduction dans une langue autre que le français. En effet, la plupart des baux sont aujourd'hui rédigés par des régies habituées aux acteurs de la Genève internationale et incluent donc généralement une « clause diplomatique » pour une libération anticipée avec un délai de préavis.

---

<sup>3</sup> Au niveau des organisations non gouvernementales, on peut également noter que les démarches administratives relatives à l'obtention d'un permis de travail peuvent être perçues comme lourdes et complexes.

<sup>4</sup> Selon les indications fournies par la CAGI, 7 personnes sur 10 inscrites n'ont pas trouvé de logement grâce à la bourse du logement. Cependant, ces données doivent être prises avec précaution, car reposant uniquement sur les personnes ayant effectué un retour.

En moyenne, le service consacre un peu plus d'un demi-poste à ces deux prestations. Or, il est capital que le CAGI optimise ses ressources pour traiter la thématique du logement qui est une préoccupation majeure des arrivants internationaux.

Concernant l'accueil des délégués, il ressort des entretiens qu'il s'agit d'une prestation appréciée par les diverses ONG. Ces dernières précisent que cette aide financière est cruciale pour faire venir à Genève des délégués. La Cour observe néanmoins que cette prestation présente un coût de fonctionnement trop élevé par rapport aux aides versées. En effet, jusqu'en 2019, les charges de fonctionnement interne représentaient 55 % des fonds disponibles. Le CAGI ayant opéré une diminution de 0.8 poste, ce ratio devrait être de 47 % à l'horizon 2023. Ainsi, en l'absence d'autres mesures, le CAGI continuera à consacrer pratiquement 50 centimes de chaque franc du budget de l'accueil aux délégués à des coûts internes, ce qui demeure bien trop important par rapport à la prestation rendue. À titre de comparaison, il est intéressant de noter que selon le ZEWO<sup>5</sup>, les organisations à but non lucratif consacrent en moyenne 13 % de leurs ressources aux tâches administratives et 8 % à la recherche de financement (79 % de leurs ressources sont donc utilisées pour les projets et prestations)<sup>6</sup>. La Croix-Rouge suisse alloue en moyenne 15.4 % de ses fonds aux frais généraux<sup>7</sup>.

Concernant l'accueil et l'intégration, si le kiosque culturel est très apprécié, le site internet est perçu comme peu ergonomique et complexe pour les utilisateurs, en particulier quand ils ne savent pas vers quel service s'orienter. En outre, l'absence de calendrier mensuel rassemblant l'ensemble des événements du CAGI réduit encore la lisibilité des prestations offertes.

De plus, le manque d'offres du CAGI en matière d'activités pour des familles avec de jeunes enfants a également été soulevé, ce qui n'en facilite pas l'intégration.

De même, la Cour relève que le CAGI n'offre pas de prestation pour l'aide ou l'accompagnement à la recherche d'emploi pour les conjoints des employés internationaux. Or cette prestation peut s'avérer fort utile quand il s'agit d'améliorer l'attractivité de Genève et éviter le départ d'employés internationaux qualifiés, car leur conjoint ne se plaît pas à Genève.

Enfin, la Cour note qu'en matière d'accueil et d'intégration, la nouvelle direction a opéré dès 2019 des réallocations budgétaires importantes sur les événements thématiques (par exemple : « afterwork in the city ») afin de réorienter ses activités.

En matière de conseil et d'assistance aux ONG, la Cour relève que le service réalise 260 rendez-vous annuels avec les ONG, mais qu'il est doté uniquement d'un ETP. Au vu du nombre d'entretiens réalisés et tout en prenant en compte le taux de croissance du personnel des ONG, deux fois plus élevé que celui des organisations internationales. (6 % pour les ONG contre 2,6 % pour les organisations internationales entre 2018 et 2019 selon l'OCSTAT), ce service paraît sous-doté en personnel pour faire face aux développements de ce secteur.

---

<sup>5</sup> Organisme de certification des organismes à but non lucratif d'intérêt public récoltant des dons en Suisse.

<sup>6</sup> Source : <https://zewo.ch/fr/chiffres-cles-et-indices-de-referance-pour-les-oeuvres-de-bienfaisance/>

<sup>7</sup> Source : [https://www.redcross.ch/fr/organisation/siege-crs/questions-frequentes-sur-les-dons#faq\\_spenden\\_1](https://www.redcross.ch/fr/organisation/siege-crs/questions-frequentes-sur-les-dons#faq_spenden_1)



### *Un système de contrôle interne (SCI) à ajuster*

Toute organisation doit mettre en place un système de contrôle interne (SCI)<sup>8</sup> adapté à sa taille et à la complexité de ses activités (principe de proportionnalité). Pour le CAGI, il s'agit également d'une obligation inscrite dans le contrat de prestations conclu avec l'État de Genève qui prévoit à son article 10 que « *Le CAGI s'engage à maintenir un système de contrôle interne adapté à ses missions et à sa structure dans le respect de l'article 3, alinéa 4 de la LGAF* ».

Relativement au SCI, la Cour note avec satisfaction que la nouvelle direction a modifié la culture de gestion du CAGI en instaurant par exemple des échanges réguliers avec les responsables de service pour le suivi budgétaire et financier. Des faiblesses demeurent cependant dans le SCI du CAGI. En effet, la Cour observe que les matrices de risques et de contrôles élaborées en 2017 présentent des lacunes (notamment par l'absence de prise en compte du risque d'image) et n'ont jamais été remises à jour. De ce fait, elles ne sont pas toujours fiables et, dans les faits, ne sont pas un outil sur lequel s'appuient les services.

Par ailleurs, la Cour observe qu'une formalisation minimale des activités des différents services du CAGI existe sous des formes diverses et variées (marches à suivre, notes internes, etc.). En revanche, il n'y a pas de référencement global sur ce qui existe et doit être appliqué par les collaborateurs. De même, il n'y a pas de « macro-échancier » synthétisant les principales tâches métiers devant être réalisées par un service durant l'année. Cette absence de formalisation peut poser des difficultés, notamment en cas d'absence prolongée d'un chef de service, parfois seul détenteur de l'information. Par ailleurs, certaines indications minimales concernant la date d'entrée en vigueur des documents ou les services concernés ne sont pas mentionnées.

Il est à noter que, dans le cadre d'un test de détail mené sur le processus achat du CAGI, la Cour a relevé que plusieurs factures, essentiellement en lien avec des frais de repas, n'étaient pas visées par l'ancien directeur du CAGI. Seul le fichier de paiement bancaire validant l'ensemble des paiements avait été visé par l'ancien directeur général pour ces factures. Cette manière de procéder ne permet pas de s'assurer de manière adéquate que les dépenses ont bien été validées quant à leur bien-fondé par la direction.

En matière de pilotage, il n'y a pas de tableau de bord synthétique permettant de suivre les prestations et les dépenses par rapport au budget et au contrat de prestations avec le canton de Genève ou vis-à-vis des axes stratégiques nouvellement définis au cours de l'année.

Enfin, la Cour note que certains documents nécessitent une mise à jour. Il s'agit en particulier :

- Des statuts du CAGI<sup>9</sup> : ils ne prévoient pas la prestation d'accueil et d'hébergement des délégués. En outre, certaines dispositions, comme la mise à disposition de locaux ou de collaborateurs, doivent être revues, notamment au regard de l'évolution du financement par les principaux partenaires. Le CAGI doit s'acquitter de « charges de locaux », alors que les statuts prévoient « *la mise à disposition de locaux adéquats à la Pastorale, charges et entretien compris* ». De plus, la mise à disposition d'un collaborateur à plein temps, pour une durée indéterminée, prévue par les statuts, n'est pas assurée par le canton de Genève (art. 4.1). De

---

<sup>8</sup> Le SCI est un « système de gestion » qui concerne l'ensemble des activités et des collaborateurs d'une organisation. Il est communément admis qu'un des fondements d'un système de gestion efficace repose sur une documentation adaptée sur laquelle les collaborateurs peuvent s'appuyer pour effectuer leurs tâches.

<sup>9</sup> La dernière version date de 1999.





même, le poste de directeur du CAGI est financé par la Confédération, alors que les statuts indiquent que la Confédération finance le poste de directeur adjoint, qui n'est actuellement pas pourvu (art.10). Tant la direction que le comité du CAGI sont conscients de ces incohérences, mais ont suspendu la révision des statuts dans l'attente des conclusions du présent examen de la Cour.

- Du règlement interne en matière de ressources internes : ce document ne précise pas le système salarial (notamment l'échelle des salaires) appliqué aux collaborateurs du CAGI, tel que prévu par l'article 8 du contrat de prestations, ainsi que par l'article 12 de la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF, D 1 11).
- Du contrat de prestations : l'article 15 prévoit que « *Toute publication, campagne d'information ou de communication lancée par le CAGI auprès du public ou des médias en relation avec les prestations définies à l'article 4, doit faire mention de la République et canton de Genève en tant que subventionneur. Le département présidentiel aura été informé au préalable des actions envisagées* ». Cet article est tombé en désuétude.

#### *Une dimension intégrité et éthique à formaliser*

La Cour relève que la nouvelle direction du CAGI a introduit, dans ses dispositions internes, les règles à appliquer en matière d'éventuels cadeaux reçus. Cependant, le CAGI ne bénéficie pas, à l'heure actuelle, d'un document définissant la manière de signaler et gérer les possibles conflits d'intérêts<sup>10</sup>. Une réflexion est en cours au sein du CAGI à ce propos. Elle conduira à l'élaboration d'une charte d'éthique et déontologique qui formalisera les principales valeurs guidant les missions et les activités de l'entité ainsi que les orientations déontologiques applicables aux missions d'accueil et de conseil du CAGI.

#### 4) *Recommandations de la Cour - Un repositionnement stratégique et une refonte organisationnelle à opérer*

Sans remettre en question la qualité des prestations fournies, la Cour recommande d'entreprendre un repositionnement stratégique et une refonte organisationnelle du CAGI en lieu et place de chercher simplement à modifier les procédures internes ou recruter des collaborateurs supplémentaires.

#### *Modification organisationnelle*

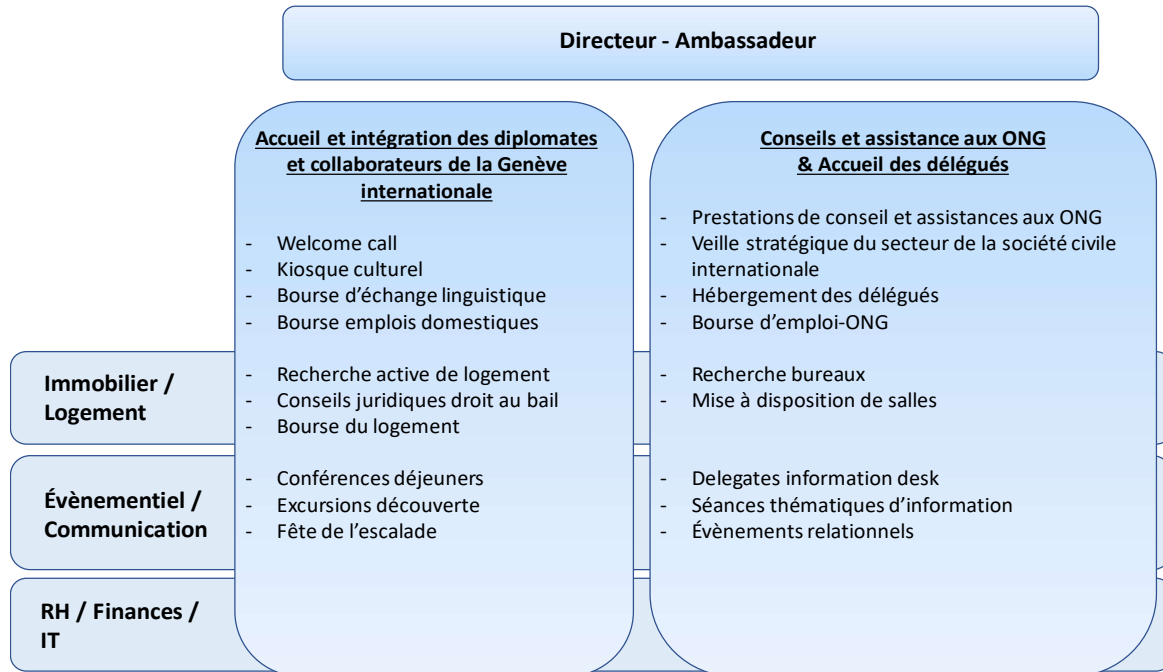
La Cour invite le CAGI à revoir son organisation afin de maximiser l'efficacité des prestations offertes et d'avoir une synergie optimale entre les services dans leur délivrance.

Pour ce faire, dans un premier temps, le CAGI pourrait se réorganiser autour de deux services principaux visant des publics différents. Cette organisation permettrait de réduire les inscriptions multiples et les bases de données. Il conviendrait également de distinguer les activités délivrant les prestations de celles de support (tâches de « back-office » transversales).

---

<sup>10</sup> En effet, la présence d'une société d'assurance ou d'une régie immobilière en tant que membre sympathisant du CAGI pourrait entraîner une distorsion de la concurrence dans les conseils délivrés par le CAGI, en mettant en avant un de ces membres appartenant au secteur privé par rapport à d'autres acteurs de la place.

À titre d'illustration, la Cour présente ci-dessous une possibilité d'organisation matricielle, reposant sur deux chefs de service :



### *Regroupement des entités d'accueil pour la Genève internationale*

En parallèle, la Cour relève qu'il serait opportun qu'un rapprochement, voire une fusion, entre les différentes entités chargées de l'accueil de la Genève internationale soit opéré(e). Cela pourrait concerner notamment la FIPOI, la fondation Terra & Casa, voire la Fondation pour Genève. Il est en effet peu efficient d'avoir plusieurs structures s'occupant chacune d'une partie de l'accueil ou de l'intégration des acteurs de la Genève internationale.

Une telle démarche permettrait d'offrir une action d'ensemble plus cohérente et plus visible de la Genève internationale. Elle serait en outre conforme à la déclaration conjointe des autorités hôte de la Genève internationale<sup>11</sup>. Cette solution permettrait également :

- D'offrir une seule porte d'entrée aux bénéficiaires – « one stop shop » ;
- D'avoir une seule base de données des entités (OI et ONG) ;
- De réduire les coûts, en particulier des activités de support ;
- D'effectuer une seule demande regroupée de financement (au lieu de chaque entité) ;
- De délivrer un message d'une « seule voix » ;
- De proposer des actions novatrices, notamment en matière de communication. En effet, avec l'avènement des modes de communications digitales, une nouvelle approche du multilatéralisme pourrait être proposée aux différents acteurs<sup>12</sup> ;
- D'avoir une communication plus efficace et efficiente avec les autorités.

<sup>11</sup> Source : <https://www.ge.ch/document/declaration-conjointe-autorites-hote-geneve-internationale/telecharger>.

<sup>12</sup> En cas de crise globale (par exemple, la pandémie actuelle du Covid-19) et dans une optique de transition écologique, le rapprochement des acteurs publics de la Genève internationale permettrait de proposer une action coordonnée en matière de « diplomatie digitale », notamment en offrant une plateforme d'échange virtuelle aux différents acteurs. Une telle « politique numérique » coordonnée offrirait un avantage compétitif complémentaire à la Genève internationale.

Les travaux de cet examen faisant ressortir que la Genève internationale ne profite pas suffisamment des synergies possibles, la Cour invite le service de la Genève internationale et la mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies et des autres organisations internationales à Genève à se mettre en contact avec le CAGI afin d'explorer les possibilités de mise en œuvre de cette recommandation.

### *Réorientation stratégique des prestations offertes*

La Cour invite le CAGI à redéfinir les prestations qu'elles souhaitent offrir à ses différentes populations cibles au regard de leurs valeurs ajoutées tout en prenant en compte les ressources humaines et financières à disposition :

- En matière de recherche de logements : le CAGI doit privilégier ses prestations ayant une forte valeur ajoutée par rapport aux prestations accessibles à tous. En ce sens, le CAGI pourrait notamment :
  - Mettre en place avec les associations faitières des conditions-cadres permettant de prévenir les éventuels problèmes et incompréhensions dans la recherche de logements et l'établissement des baux : par exemple, la mise en place de baux types (avec des traductions dans différentes langues : anglais, espagnol, allemand, etc.) et la désignation de collaborateurs de contact sensibilisés aux spécificités de la Genève internationale. Il s'agirait également de rappeler que la mission suisse peut aider à résoudre d'éventuelles incompréhensions. D'autre part, le CAGI pourrait entreprendre une réflexion afin de résoudre aisément les conflits en matière du droit au bail liés aux employés internationaux, notamment en s'inspirant du travail accompli par le bureau de l'amiable compositeur ;
  - Élargir son activité de « recherche active » de logements à d'autres catégories de collaborateurs de la Genève internationale<sup>13</sup>. Il conviendra de définir les fonctions pouvant être bénéficiaires de cette prestation. La Cour rappelle qu'une réflexion du CAGI sur un potentiel élargissement du cercle des bénéficiaires est déjà en cours. Une éventuelle externalisation de cette prestation de « recherche active » (sociétés spécialisées dans la relocation) pourrait être envisagée en fonction du coût.
- En matière d'accueil et intégration des employés internationaux : afin de renforcer l'attractivité de la place genevoise, le CAGI pourrait compléter son offre avec des prestations spécifiques à l'attention des conjoints et des autres membres de la famille des employés internationaux<sup>14</sup>. Elles viseraient à leur présenter les différentes possibilités en matière d'activités extrascolaires, sportives et culturelles à l'attention des enfants ou encore de fournir des explications des « us et coutumes » locales. Au-delà de ces informations générales pour un large public, le CAGI pourrait étudier l'opportunité de développer des actions facilitant la recherche d'emplois pour les conjoints des employés internationaux.
- En matière d'accueil des délégués : le coût de la prestation étant très important (près de la moitié de chaque franc investi), il est impératif de revoir le système. Dans ce cadre, le CAGI pourrait simplifier, de manière importante, les contrôles effectués, mais également s'interroger sur les conditions-cadres de la réservation des chambres d'hôtel :

---

<sup>13</sup> « Étendre le service VIP (recherches personnalisées et visites accompagnées de résidences réservées aux Ambassadeurs et Directeurs généraux d'OI et à leurs adjoints) » est prévu dans la stratégie 2020-2023.

<sup>14</sup> « Renforcer le soutien à l'intégration professionnelle des conjoints et partenaires des employés de la Genève internationale » est prévu dans la stratégie 202-2023.



- Le CAGI pourrait impliquer davantage les ONG qui se porteraient garantes du respect des conditions d'octroi. Il s'agirait pour le CAGI de demander à chaque ONG, sollicitant une aide pour faire venir des délégués, qu'elle atteste dans sa demande du nombre de délégués, des aides perçues par d'autres biais, etc. Les formulaires de demandes pourraient prévoir la possibilité pour le CAGI d'opérer des vérifications ponctuelles par sondage auprès des ONG ainsi que des mesures en cas de négligence ou d'informations erronées transmises délibérément. Dans ce cadre, la Cour encourage le CAGI à se rapprocher du service de solidarité internationale de l'État de Genève qui subventionne directement les ONG faisant venir des délégués.
- En parallèle, le CAGI pourrait négocier des conditions-cadres (sur base d'un appel d'offres), avec les hôtels de la place genevoise, instaurant un code tarifaire particulier que les délégués ou éventuellement le CAGI pourraient utiliser au moment de leur réservation, ainsi que des modalités de réservation et d'annulation particulières facilitant la venue des délégués à Genève.
- En matière de conseil et d'assistance aux ONG : la Cour relève que ce service est doté uniquement d'un poste, ce qui est insuffisant pour faire face au développement de ce secteur au sein de la Genève internationale. La Cour estime, par ailleurs, que les ressources dévolues aux ONG devraient être réallouées en fonction de la réorganisation du CAGI et du repositionnement stratégique de ses prestations. Ceci permettrait d'optimiser les ressources à disposition.

Une fois les prestations redéfinies, il s'agira pour le CAGI de revoir sa communication, en particulier en adaptant son site internet à la nouvelle organisation choisie orientée sur les publics cibles, ainsi qu'en améliorant sa présence sur les réseaux sociaux afin de mieux faire connaître ses prestations. Il conviendra également d'instaurer un calendrier de l'ensemble des événements du CAGI ainsi que de définir une stratégie de communication vis-à-vis des publics cibles pouvant bénéficier d'une aide à des services de relocation.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie 2020-2023, la Cour recommande au CAGI de compléter sa planification financière en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour faire face aux besoins financiers additionnels notamment en matière de recherche de fonds pour la réalisation des projets, ainsi que des modalités de soutien par des tiers externes pour des événements spécifiques. De même, la Cour encourage le CAGI à finaliser la mise en place d'objectifs chiffrés et mesurables pour les collaborateurs.

### *Système de contrôle*

À titre liminaire, la Cour rappelle que le SCI doit être adapté à la taille de l'organisation. La documentation et les contrôles mis en place ne doivent pas alourdir inutilement le fonctionnement interne, mais bien au contraire faciliter la délivrance des prestations. Néanmoins, la Cour observe que certains aspects du système de contrôle interne (SCI) du CAGI doivent être revus afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficience :

- Revoir les matrices des risques et de contrôles pour les activités en lien avec des flux financiers ;
- Établir des modèles de document type contenant des indications minimales concernant la date d'entrée en vigueur et les services concernés pour les procédures, marches à suivre, etc. ;

- Référencer dans un dossier informatique accessible à tous la documentation interne clé : marches à suivre, notes internes, etc. ;
- Élaborer les « macro-échanciers » synthétisant les principales tâches métiers devant être réalisées par un service durant l'année ;
- Compléter le règlement interne en matière de ressources internes en précisant le système salarial appliqué au CAGI ;
- Élaborer un tableau de bord synthétique permettant de suivre les prestations et les dépenses par rapport au contrat de prestations avec le canton de Genève ou vis-à-vis des axes stratégiques nouvellement définis, de manière périodique (mensuelle, semestrielle, annuelle).

Il est à noter qu'un rapprochement avec d'autres organisations chargées de l'accueil de la Genève internationale permettrait une meilleure synergie. Elle permettrait de capitaliser sur leur SCI et les ressources internes en matière d'activités de support en particulier, ce qui réduirait les coûts y relatifs<sup>15</sup>.

Au-delà des décisions prises quant à ce rapprochement des entités d'accueil de la Genève internationale, une mise à jour des statuts est également nécessaire, notamment pour :

- Les objectifs du CAGI, afin d'inclure les activités liées à l'accueil des délégués ainsi que les conseils et assistances aux ONG ;
- Les moyens octroyés par les membres fondateurs, en ce qui concerne le personnel et les locaux mis à disposition, ainsi que les subventions monétaires et non monétaires.

### *Intégrité et éthique*

La Cour recommande de créer une charte éthique et de déontologie reprenant les principales valeurs guidant les missions et les activités du CAGI, mais également des devoirs des collaborateurs (y compris de la direction) envers le CAGI. À des fins d'efficacité, la Cour invite le CAGI à se rapprocher d'autres statuts existants tels que celui des HUG qui précise notamment aux articles 21 et 22 : « Les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'établissement et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice » ; « Les membres du personnel se doivent de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence ».

### **5) Observations de l'audit**

Cette lettre vous a été envoyée en date du 2 avril 2020 pour observations. Le 20 avril, vous avez transmis à la Cour la prise de position du CAGI qui est reproduite intégralement ci-dessous :

*La Direction du Centre d'Accueil de la Genève Internationale (CAGI) remercie la Cour des comptes (CdC) d'avoir répondu favorablement à sa sollicitation du 22 août 2019 de procéder à un examen sommaire. Le travail effectué par la CdC ainsi que son rapport, dont les recommandations sont constructives et appropriées, sont particulièrement salués. La Direction du CAGI note avec satisfaction le constat de la CdC selon lequel le CAGI fournit un travail essentiel à la Genève Internationale et que son utilité est reconnue.*

---

<sup>15</sup> La FIPOI dispose, par exemple, outre des fonctions de support en matière financière, de ressources humaines et informatiques, d'un expert en matière de contrôle interne et qualité.

De manière globale, les recommandations de la CdC coïncident avec les mesures identifiées dans la Stratégie 2020-2023 adoptée par le Comité du CAGI le 6 avril 2020 et en sont complémentaires. Cette stratégie vise notamment à améliorer la communication, renforcer le Service ONG, étendre le service de recherche personnalisée de logement, soutenir les conjoints dans leur recherche d'une activité dans la région et ajuster l'organisation interne pour optimiser les services du CAGI. Pour la mise en œuvre des recommandations de la CdC et de la Stratégie 2020-2023, une attention toute particulière sera apportée à l'optimisation des ressources ainsi qu'aux actions transversales, afin d'améliorer encore la connaissance et la qualité des services ainsi que les processus internes du CAGI. En conséquence, la Direction du CAGI approuve les recommandations de la CdC.

La Direction du CAGI profite de l'occasion pour apporter les précisions suivantes aux différentes recommandations formulées par la CdC :

- **La modification** organisationnelle pour réduire le travail en silo et améliorer la gouvernance et l'efficacité des services du CAGI est primordiale. Des alternatives pour la réorganisation seront étudiées pour l'ajustement de l'organisation interne. Le regroupement de tous les collaborateurs sous un même toit, après la rénovation de la Maison de Maître, contribuera aussi à renforcer la coopération transversale et la cohésion d'équipe.
- **Regroupement des entités d'accueil pour la Genève internationale** : Renforcer les synergies entre les différentes entités d'accueil est important afin d'optimiser les ressources disponibles et de coordonner les actions et les services offerts. La recommandation d'inviter la Mission Suisse auprès de l'ONU et l'État de Genève pour en faciliter la mise en œuvre est pertinente vu sa dimension politique. Il peut toutefois être rappelé que plusieurs entités sont autonomes. Par ailleurs, la présence de la FIPOI et de la Fondation pour Genève au comité du CAGI, celle du Directeur du CAGI au comité du Club diplomatique ou celle de la Présidente du Réseau d'Accueil au Conseil de la Fondation pour Genève sont déjà des façons d'améliorer la coordination souhaitée. Une meilleure communication des uns et des autres sur leur rôle respectif serait aussi bienvenue.
- **Réorientation stratégique des prestations offertes** : Le Service Logement continuera à privilégier les prestations ayant une réelle valeur ajoutée. Ainsi le Service VIP a été élargi en 2019 et les contacts avec l'USPI Genève ont été renforcés. Par ailleurs, le CAGI intervient régulièrement en tant que médiateur entre des locataires et des régies, y inclus sur demande de la Mission suisse auprès de l'ONU. Dans ce contexte, la relecture des baux est un service préventif significatif pour réduire les conflits liés aux questions de logement (et bureaux). La plus-value de ce dernier service ainsi que celui de la Bourse du logement feront l'objet d'une analyse approfondie.
- **Accueil et intégration des employés internationaux** : Pour renforcer l'attractivité de la Genève Internationale, le CAGI a constaté en 2019, de concert avec plusieurs OI dont l'ONU, le besoin d'aider les conjoints à trouver une activité à Genève. Des projets précis ont été identifiés, mais repoussés compte tenu de la situation liée au COVID-19. Depuis 2019 le CAGI est en discussions avec plusieurs partenaires du domaine de l'événementiel et culturel pour identifier des offres favorables aux familles avec enfants. Ces démarches ainsi que l'identification des événements avec la participation des enfants dans le cadre du programme pour les nouveaux arrivants seront intensifiées.
- **Accueil des délégués** : Le CAGI continuera à identifier des moyens afin de réduire les frais administratifs et consacrer ainsi plus d'argent à l'hébergement des délégués de passage. La mise à jour des conditions-cadres et des critères de demandes, du logiciel Kalyss (pour le suivi des demandes, des réservations et de la facturation) ainsi que la réduction des charges des locaux suite





au déménagement du Service à la Maison de Maître (après la rénovation) diminueront davantage les coûts administratifs.

Impliquer et responsabiliser les ONG plus qu'aujourd'hui pour l'accueil des délégués est une réflexion continue qui sera renforcée dans l'avenir. Il faut néanmoins s'assurer que la solution retenue soit bien en phase avec la finalité de la prestation et ne se fasse pas au détriment du nombre de participants, surtout des représentants d'ONG, aux événements de la Genève Internationale. Dans ce contexte, le CAGI est en contact régulier avec le Service de la Solidarité Internationale de l'État de Genève pour le soutien aux ONG basées à Genève dans le but de soutenir les délégués de ces ONG avec une analyse des dossiers moins détaillée.

Comme soulevé par la CdC, une autre piste de réduction des coûts administratifs concerne la nature de la coopération et des accords avec la vingtaine d'hôtels partenaires. Le CAGI continuera à impliquer davantage les ONG et les délégués dans les processus des réservations afin d'alléger la gestion administrative. Il est néanmoins à noter que le CAGI négocie des tarifs préférentiels et des conditions d'annulation très favorables. En contrepartie, les hôtels partenaires exigent du CAGI qu'il s'engage à être le seul interlocuteur et à fournir toutes les informations nécessaires afin de diminuer leur charge « administrative ». Toute nouvelle approche nécessite donc de trouver le bon équilibre entre les demandes des hôtels partenaires et les ressources limitées du CAGI.

- Concernant **le Service ONG**, les fonds nécessaires ont été accordés par le canton (à la suite de l'adoption par le Grand Conseil du projet de loi sur le contrat de prestations avec le CAGI pour la période 2020-2023) et la Ville de Genève pour une ressource supplémentaire. Ce renfort, combiné à la réorganisation susmentionnée, permettra au CAGI d'améliorer et d'étendre son aide aux ONG qui jouent un rôle crucial dans l'écosystème de la Genève Internationale.
- Le renforcement **des différents moyens de communication** reste une priorité du CAGI. Cette communication cible, non seulement les employés de la Genève Internationale, mais également les personnes nommées pour un poste à Genève et qui ne sont pas encore sur place.
- La **révision des documents internes** tels que les statuts, le système de contrôle interne, les règlements internes en matière de ressources humaines et de ressources financières ainsi que d'autres documents énumérés par la CdC est indispensable.

Pour conclure, la Direction réitère ses remerciements à la CdC pour l'excellente coopération et son rapport, en particulier pour les recommandations visant à renforcer le CAGI dans sa mission au service de la Genève Internationale.



Au vu de l'intérêt public du présent dossier, une copie sera publiée sur le site internet de la Cour.

En vous remerciant d'avoir pris contact avec la Cour, nous vous prions de croire, Monsieur l'Ambassadeur, à l'assurance de nos sentiments distingués.

Pour la Cour des comptes

François PAYCHÈRE, président

Sophie FORSTER CARBONNIER, magistrate

Copie électronique à :

- Son Excellence Monsieur Valentin Zellweger, Ambassadeur, Chef de la Mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies et des autres organisations internationales à Genève - Confédération suisse ;
- Son Excellence Monsieur Yannick Roulin, Ambassadeur, Chef de la Division État hôte au sein de la Mission permanente de la Suisse auprès de l'Office des Nations Unies et des autres organisations internationales à Genève - Confédération suisse ;
- Monsieur Antonio Hodgers, Président du Conseil d'État de la République et canton de Genève ;
- Monsieur Olivier Coutau, Délégué à la Genève au sein du service cantonal de la Genève internationale.