



## N° 9 (AIG / HG / HUG / SIG / TPG) : audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction, rapport publié le 21 février 2008

7 recommandations ont été émises par la Cour à l'issue de ce rapport publié en février 2008, dont 3 adressées au Conseil d'Etat et 4 identiques adressées aux conseils d'administration des entités auditées.

Concernant les recommandations au **Conseil d'Etat**, la Cour relève la mise en consultation, en date du 24 août 2009, d'un avant-projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu en matière de rémunération est conforme aux recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations à l'**AIG**, la Cour constate que seule une des quatre recommandations émises a été pour l'heure mise en place, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations. Pour les autres, l'argument de l'AIG de faire jouer le rôle de comité de rémunération au conseil de direction parce qu'il valide les salaires de la direction une fois par an est insuffisant. Quant à la recommandation relative à la présentation des rémunérations dans le rapport annuel, la Cour réitère le constat et la recommandation qui en découle de présenter un tableau, sur le modèle de celui de la Confédération, résumant les rémunérations des hauts dirigeants des SIG, le cadre IFRS n'étant pas suffisant. L'avant projet de loi du Conseil d'Etat mentionné ci-avant prévoit expressément la publication d'un tel tableau.

Concernant les recommandations à l'**HG**, une seule des quatre recommandations avait été mise en place au 30 juin 2009, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations. Pour les autres, le Conseil d'administration informe que la mise en place est en attente des communications du Conseil d'Etat en ce qui concerne le cadre légal général, et ce pour deux recommandations. Quant à la dernière, la Cour relève un effort de transparence dans la publication des salaires du

Conseil d'administration et de la Direction Générale, mais des informations restent lacunaires en matière de plan de retraite et d'indemnités afin d'être en complète conformité avec les recommandations de la Cour. L'avant-projet de loi du Conseil d'Etat prévoit d'ailleurs d'indiquer et de publier ces éléments tout comme les recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations aux **HUG**, la Cour constate que deux des quatre recommandations émises ont été pour l'heure mises en place, soit celle relative au système de contrôle interne portant sur les rémunérations et celle relative aux gratifications. Pour les autres, les informations sur les rémunérations du Conseil d'administration et du comité directeur publiées dans le rapport annuel des HUG sont insuffisantes. L'avant-projet de loi du Conseil d'Etat prévoit d'ailleurs d'indiquer et de publier ces éléments tout comme les recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations aux **SIG**, la Cour constate que toutes les recommandations ont été mises en place de manière conforme.

Concernant les recommandations aux **TPG**, la Cour constate que deux des quatre recommandations ont été mises en place, soit celle relative au comité de rémunération et celle relative aux critères de rémunération variable. Pour les autres, si la recommandation relative au système de contrôle interne est en phase de réalisation, celle relative à la publication reste lacunaire notamment en matière de plan de retraite et de rémunération variable, malgré l'effort de transparence entrepris. L'avant-projet de loi du Conseil d'Etat prévoit d'ailleurs d'indiquer et de publier ces éléments tout comme les recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (Conseil d'Etat)</b>					
11.2.4	<b>Recommandation au Conseil d'Etat</b>  Développer des principes directeurs afin de fixer un <b>cadre général de gouvernance</b> pour les établissements publics autonomes, en s'inspirant par exemple du modèle développé par la Confédération.		Conseil d'Etat		24.08.09	La Cour relève ici la mise en consultation, en date du 24 août 2009, d'un avant-projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de la Cour.
11.3.4	<b>Recommandation au Conseil d'Etat</b>  Définir une <b>politique de rémunération</b> , en déposant au Parlement les adaptations législatives nécessaires pour les HUG et l'HG, qui tiennent compte des bonnes pratiques de gestion ainsi que des pratiques positives en place dans les établissements publics autonomes. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 1</b> du chapitre <b>11.3.4</b>		Conseil d'Etat		En cours	Elément prévu aux articles 14 et 18 de l'avant-projet de loi, à définir une fois la loi votée.
11.3.4	<b>Recommandation au Conseil d'Etat</b>  Prévoir, dans le cadre des remaniements de la gouvernance d'entreprise, une dissociation de la rémunération du Président de celle du Directeur général		Conseil d'Etat		24.08.09	Concrétisé à l'article 14 de l'avant-projet de loi (voir commentaires par article).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (AIG)</b>					
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>- veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>- évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		CDA AIG		Pas fait	L'AIG explique la non-mise en place de cette recommandation par le rôle joué par le conseil de direction qui avalise les salaires de la direction. La recommandation de la Cour de créer un véritable comité de rémunération va bien au-delà d'une simple acceptation formelle des salaires de la direction et répond aux principes de bonne gouvernance.
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.		CDA AIG		Janvier 2009	Mise en place conforme. La Cour relève que le flux des étapes du processus « charges salariales » a été élaboré dans le cadre de la mise en place du SCI et inclut toutes les rémunérations versées au conseil d'administration et à la direction générale.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (AIG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		CDA AIG		Pas fait	Aucune modification n'a été apportée au système de rémunération variable en place à l'AIG, malgré les recommandations de la Cour de rendre plus dynamique le calcul de la partie variable de la rémunération.
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		CDA AIG		Pas fait	L'AIG répond à cette recommandation par le fait que le rapport financier actuel comporte déjà les informations faisant partie de la recommandation de la Cour. Or, le rapport financier publie actuellement le minimum d'informations requises par les normes comptables internationales IFRS. La Cour estime que le standard IFRS est insuffisant pour satisfaire au besoin de transparence nécessaire des rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques, tout comme l'estiment la Confédération dans le rapport annuel ad hoc et le Conseil d'Etat dans son avant-projet de loi.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		CDA HG		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.</p>		CDA HG		Juin 2009	<p>Il a été mis en place un contrôle budgétaire trimestriel incluant les jetons de présence et les salaires.</p> <p>La Cour relève cependant que l'Hospice Général s'appuie également sur le fait que les rémunérations sont publiées et font donc l'objet de révision par les auditeurs externes. La Cour tient à préciser qu'un système de contrôle interne est indépendant du contrôle externe fait par les réviseurs et que sa fiabilité tient aux contrôles mises en place à l'intérieur de l'organisation et non pas aux contrôles des réviseurs externes.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (HG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		CDA HG		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		CDA HG		Pas fait	<p>La Cour relève qu'un effort de transparence a été fait dans la publication du salaire du président du Conseil d'administration et celui du directeur général, cependant il est à relever que certaines informations restent lacunaires notamment les plans de retraite et le détail des autres éléments de rémunérations.</p> <p>La publication de ces éléments sont parties intégrantes de l'avant-projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de la Cour</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		CDA HUG		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat.
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.		CDA HUG	Fin 2008	Avril 2009	Les contrôles des rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale sont décrits dans le système de contrôle interne des HUG et comportent notamment le contrôle des rémunérations avec l'année n-1, le contrôle et la justification des éléments variables.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (HUG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		<b>CDA HUG</b>	En cours, fin 2008	Novembre 2008	Une directive relative aux gratifications de fin d'année a été approuvée et est en vigueur depuis le 14 novembre 2008. Cette directive répond aux recommandations de la Cour en la matière.
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		<b>CDA HUG</b>	Rapport annuel 2008	Pas fait	Le rapport annuel des HUG publie les montants globaux des rémunérations du Conseil d'administration et du comité de direction. Aucune information concernant le membre le mieux payé ou le système de rémunération n'y est mentionnée. Ceci est insuffisant pour répondre aux recommandations.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		<b>CDA SIG</b>	Fin 2008 pour la création du comité de rémunération	26.02.09	Par décision du conseil d'administration a été créé le comité de nomination et rémunération dont la première séance a été tenue le 23 avril 2009. Les rôles et tâches de ce comité sont conformes aux recommandations de la Cour.
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.		<b>CDA SIG</b>	Fin 2008	29.01.09	La procédure de rémunération des administrateurs siégeant au conseil d'administration de SIG (rémunération externe et interne) comporte une série de contrôles, ainsi qu'un tableau récapitulatif envoyé au Conseil d'Etat, qui sont conformes aux recommandations de la Cour.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (SIG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		CDA SIG		10.04.08	Mise en place conforme de la recommandation
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		CDA SIG		Rapport développement durable 2007, publié en été 2008.	Mise en place conforme de la recommandation

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable <b>comité de rémunération</b> chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ;</li> <li>• veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ;</li> <li>• évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités.</li> </ul>		CDA TPG		31.03.08	Mise en place conforme de la recommandation
11.2.4	<b>Recommandation aux conseils d'administration</b>  Mettre en place un système de contrôle interne portant sur les rémunérations versées aux administrateurs et à la direction générale. Appliquer, le cas échéant, développer, des procédures et documents de supervision et de contrôle permettant de déceler des dépenses de rémunération sans autorisation.		CDA TPG	Courant 07, création d'une commission d'audit interne et engagement d'un auditeur interne	En cours	Finalisation de la formalisation attendue pour décembre 2009.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 9 : rémunérations (TPG)</b>					
11.3.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Définir, dans le cadre de la fixation du système de rémunération, les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variables. Pour plus de détails se référer à la recommandation <b>no 2</b> du chapitre <b>11.3.4</b></p>		CDA TPG		31.03..08	Mise en place conforme de la recommandation
11.4.4	<p><b>Recommandation aux conseils d'administration</b></p> <p>Sous l'autorité des <b>conseils d'administration</b>, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé,</li> <li>- les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué,</li> <li>- le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable,</li> <li>- résumé des plans de retraite de la direction générale</li> </ul> <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre <b>11.4.4</b></p>		CDA TPG	Rapport annuel 2007, selon IPSAS	Pas fait	<p>La Cour relève qu'un effort de transparence a été fait dans la publication du salaire du président du Conseil d'administration et celui du directeur général, cependant il est à relever que certaines informations restent lacunaires notamment les plans de retraite et le détail des autres éléments de rémunérations.</p> <p>La publication de ces éléments sont parties intégrantes de l'avant-projet de loi sur l'organisation des institutions de droit public dont le contenu concernant la rémunération est conforme aux recommandations de la Cour</p>