

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE



COUR DES COMPTES

Annexes

au rapport annuel d'activités 2007/2008

Genève, le 15 septembre 2008



LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la **légalité** des activités et la **régularité** des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du **bon emploi** des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités contrôlées. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux de l'entité contrôlée.

Sont soumis au contrôle de la Cour des comptes:

- les départements,
- la chancellerie et ses services,
- l'administration du pouvoir judiciaire,
- le service du Grand Conseil,
- les institutions cantonales de droit public,
- les autorités communales et les institutions et services qui en dépendent,
- les institutions privées où l'Etat possède une participation financière majoritaire,
- les organismes bénéficiant de subventions de l'Etat ou des communes.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus **publics**: ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus lors de ses contrôles.

La Cour des comptes publie également un **rapport annuel** comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effets ni suites sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités soumises à son contrôle, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement de ses tâches.

Contactez la Cour par courrier postal ou par le formulaire disponible sur Internet :

<http://www.ge.ch/cdc>



TABLE DES MATIERES

Tableau récapitulatif des objets traités et écartés (art. 9 al. 3 litt. a) et b) LICC), selon l'origine de la communication.....	4
Les suites données aux rapports de la Cour (art. 9 al. 3 litt. c) et d) de la LICC)	5
N°1 (Fonds d'équipement communal) : audit de légalité des activités, relativement à l'attribution d'un montant de CHF 11 millions par le Fonds d'équipement communal destiné au remboursement d'une dette de la Fondation du Stade de Genève à l'égard de l'entreprise Implenia (anciennement Zschokke)	9
N°2 (Corps de Police) : audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de Police et au projet Micado, application informatique du Service des Contraventions	9
N°3 (Fondation de valorisation des actifs de la BCGe) : audit de légalité des activités, relativement aux normes comptables IAS/IFRS mentionnées à l'art. 21 de la loi 8194 mais non appliquées	15
N°4 (Aéroport International de Genève AIG) : audit de gestion et de légalité, relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements	15
N°5 (Hospice Général HG) : audit de gestion, relatif au plan directeur informatique 2007-2011, intégré au projet de loi 10063	20
N°6 (Département des finances) : audit de légalité, relatif aux clauses de thésaurisation dans les contrats de prestations	22
N°7 (Service des assurances de l'Etat) : audit de gestion, relatif au portefeuille des assurances de l'Etat	22
N°8 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (AMOA).....	27
N°9 (AIG / HG / HUG / SIG / TPG) : audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction.....	33
N°10 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif aux fermages et au restaurant du Parc des Eaux-Vives	46
N°11 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au service des achats	53
N°12 (DCTI / FIDP / GIM) : audit de gestion, relatif à la politique publique du logement social	56
N°13 (DCTI) : audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille des projets (CGPP).....	56
Le budget de la Cour	57
Les indicateurs de performance de la Cour	58
Objectifs pour 2008-2009	60

Tableau récapitulatif des objets traités et écartés (art. 9 al. 3 litt. a) et b) LICC), selon l'origine de la communication

Objets traités par la Cour du 1 ^{er} janvier 2007 au 30 juin 2008	<i>Examen avant entrée en matière</i>	Entrée en matière écartée	Entrée en matière acceptée	
			<i>En cours d'audit</i>	Terminé (rapport publié)
Communications du Grand Conseil	-	-	-	-
Communications de la Commission des finances	-	-	1	1
Communications de la Commission de contrôle de gestion	-	-	-	-
Communications du Conseil d'Etat	-	-	-	-
Communications du Pouvoir judiciaire	-	-	-	-
Communications des autres entités soumises aux contrôles de la Cour (*) :	-	-	-	-
- Département des Institutions	-	-	-	1
- Département des Finances	-	-	-	1
- Conseil administratif de la Ville de Genève	-	-	-	1
- Commission des finances de la Ville de Genève	-	1	-	-
Autres communications (citoyens, formations politiques, etc.)	5	19	3	3
Autosaisines			5	6
Au total, 47 dossiers ouverts, soit <u>33 objets traités</u> et <u>14 objets en cours</u>	5	<u>20</u>	9	<u>13</u>

(*) Départements, chancellerie et leurs services, le service du Grand Conseil, les institutions cantonales de droit public, les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, les institutions privées dans lesquelles l'Etat possède une participation financière majoritaire ou une représentation majoritaire au sein des organes supérieurs de l'institution, les organismes privés bénéficiant d'une subvention de l'Etat, au sens de l'article 35 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'Etat de Genève.



Les suites données aux rapports de la Cour (art. 9 al. 3 litt. c) et d) de la LICC)

Les 13 rapports publiés par la Cour au 30 juin 2008 contiennent 134 recommandations. Seules 3 recommandations ont été refusées par les entités auditées.

Sur les 131 recommandations acceptées, 28 sont réalisées au 30 juin 2008, 99 sont en cours de réalisation et 4 sont sans effet.

Le tableau récapitulatif ci-après présente le détail de ces chiffres pour chaque rapport.

A la suite de ce tableau récapitulatif, la Cour a préparé une synthèse des conclusions et recommandations relatives à chaque rapport, à laquelle s'ajoute un suivi détaillé des recommandations.

Ces informations sont également disponibles sur le site internet de la Cour, en regard de chaque rapport.



Objets traités pour lesquels un rapport a été publié par la Cour	Entité audité (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet
N°1 : Audit de légalité des activités, relativement à l'attribution d'un montant de CHF 11 millions par le Fonds d'équipement communal destiné au remboursement d'une dette de la Fondation du Stade de Genève à l'égard de l'entreprise Implenia (anciennement Zschokke)	Fonds d'équipement communal	-	-	-	-	-	-
N°2 : Audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de Police et au projet Micado, application informatique du Service des Contraventions	Corps de Police	18	1	17	5	12	-
N°3 : Audit de légalité des activités, relativement aux normes comptables IAS/IFRS mentionnées à l'art. 21 de la loi 8194 mais non appliquées	Fondation de valorisation des actifs de la BCGE	-	-	-	-	-	-
N°4 : Audit de gestion et de légalité, relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements	Aéroport International de Genève	8	-	8	5	3	-
N°5 : Audit de gestion, relatif au plan directeur informatique 2007-2011	Hospice Général	5	-	5 (acceptées lors du suivi)	1	4	-
N°6 : Audit de légalité, relatif aux clauses de thésaurisation dans les contrats de prestations	Département des Finances	-	-	-	-	-	-



Objets traités pour lesquels un rapport a été publié par la Cour	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet
N° 7 : Audit de gestion, relatif au portefeuille des assurances de l'Etat	Service des Assurances de l'Etat	18	-	18	1	17	-
N° 8 : Audit de gestion, relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (AMOA)	Etat de Genève	21	2	19	2	17	-
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	Conseil d'Etat	3	-	3	-	3	-
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	AIG	4	-	4	-	3	1
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	HG	4	-	4	-	4	-
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	HUG	4	-	4	-	4	-
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	SIG	4	-	4	1	2	1
N° 9 : Audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction	TPG	4	-	4	4	-	-
N° 10 : Audit de gestion, relatif aux fermages et au restaurant du Parc des Eaux-Vives	Ville de Genève	20	-	20	8	10	2



Objets traités pour lesquels un rapport a été publié par la Cour	Entité auditée (service)	Recommandations			Parmi les recommandations acceptées		
		Proposées	Rejetées	Acceptées	Réalisées	En cours	Sans effet
N° 11 : Audit de gestion, relatif au service des achats	Ville de Genève	3	-	3	1	2	-
N° 12 : Audit de gestion, relatif à la politique publique du logement social	DCTI, Fondations immobilières, GIM	11	-	11	-	11	-
N° 13 : Audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille des projets (CGPP)	DCTI	7	-	7	-	7	-
TOTAL		134	3	131	28	99	4



N°1 (Fonds d'équipement communal) : audit de légalité des activités, relativement à l'attribution d'un montant de CHF 11 millions par le Fonds d'équipement communal destiné au remboursement d'une dette de la Fondation du Stade de Genève à l'égard de l'entreprise Implenia (anciennement Zschokke)

Aucune recommandation n'a été formulée dès lors que la Cour a conclu que l'opération contestée était parfaitement légale.

N°2 (Corps de Police) : audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de Police et au projet Micado, application informatique du Service des Contraventions

La mise en place des recommandations de la Cour, approuvées en juin 2007 par le Corps de Police avec des délais que lui-même s'était fixés, fait l'objet d'un glissement temporel de l'ordre de 12 à 18 mois. La Cour relevait d'inquiétants dérapages quant à la réalisation du projet informatique Micado, qui, voté en 2000, visait entre autres à améliorer le processus d'enregistrement, d'encaissement et de comptabilisation des amendes. Ce projet a finalement été abandonné au début 2008. Un bilan et un nouveau projet de loi seront déposés dans les mois à venir.

Le Corps de Police se réfugie derrière l'abandon du projet informatique Micado pour justifier l'absence d'actions visant à améliorer le système informatique actuel relatif aux amendes d'ordre et la tenue de leur comptabilité. Celle-ci ne respecte de ce fait toujours pas le principe d'engagement. Or, trois des recommandations de la Cour portaient sur les systèmes informatiques existants sans faire aucune référence au projet Micado ou au mode de paiement des amendes d'ordre. Ainsi, le Corps de Police justifie son inaction par un amalgame inapproprié. En outre, par courrier du 8 juin 2007 puis lors de la finalisation du rapport de la Cour dans les jours suivants, le Corps de Police confirmait l'existence de 75 postes en équivalent temps plein qui étaient dédiés aux fonctions financières, dont 19 occupés par des policiers. Ces derniers bénéficient d'un traitement plus favorable que le personnel administratif censé occuper ces postes. Ainsi, la Cour demandait au Corps de Police une justification des profils particuliers pour ces 19 postes (économies indirectes pouvant se monter à 500'000 F par an dans le cas d'une réduction à 9 postes). Or, une année plus tard, le Corps de Police ne retrouve plus que 50 postes en effectif à temps plein dont 9 postes occupés par des policiers. Le Corps de Police démontre son inaptitude à maîtriser l'emploi du temps de ses ressources.



Les changements organisationnels relatifs à la création d'un poste de responsable financier supervisant l'ensemble des fonctions financières et d'un centre de contentieux pour le Corps de Police sont toujours à l'étude avec des objectifs respectifs d'aboutissement à fin 2008 et fin 2009. Ce report des délais témoigne d'une réticence patente. Un poste de responsable du contrôle interne a toutefois été créé. Des efforts ont été entrepris pour améliorer le suivi budgétaire du Corps de Police et comparer les chiffres du budget aux chiffres effectifs par centre de responsabilité d'une part et dans leur ensemble d'autre part. Ces actions permettent d'attribuer plus clairement les écarts positifs ou négatifs à chaque niveau de responsabilités, avec une finalisation attendue à fin 2009. Cependant, de tels délais pour ouvrir des centres de responsabilités et additionner des chiffres pour obtenir une consolidation ne sont pas justifiables compte tenu des possibilités de la comptabilité financière intégrée de l'Etat.

En matière de traitements du personnel, sont à relever une régularisation en 2008 des versements des indemnités et une amélioration progressive du contrôle interne relatif aux remboursements des débours qui devrait aboutir fin 2008. Toutefois, la situation de certaines indemnités est restée irrégulière pour l'exercice 2007 sur le plan de leur traitement fiscal. Comme prévu par sa base légale, la Cour a donc dénoncé l'irrégularité à l'administration fiscale cantonale.

En conclusion pour ce rapport, les pistes d'économies se matérialisent avant tout par un arrêt des dépenses à fonds perdus sur le projet informatique Micado et les réelles améliorations sont encore embryonnaires.

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
	No 2 : Corps de Police					
3.2.4	Gestion budgétaire Redéfinir les CR pour adéquation avec organigramme et responsabilités		DDF DI et SF police	Finalisation pour budget 2010	En cours	La Police conditionne ceci à présent à l'engagement du responsable financier. Ceci est une réponse inadéquate et hors sujet.
3.2.4	Gestion budgétaire Budgéter les frais de formation et de dépenses générales sur les centres de responsabilités effectifs		DDF DI - SF police	PB 2008	Fait	A vérifier au budget 2009.
3.2.4	Gestion budgétaire Établir un processus et un format de reporting consolidé pour le Corps de Police		Chef SF police - SG police	Fin 2009	En cours	Lenteur incompréhensible compte tenu de l'ERP Oracle.
3.3.4	Comptabilité Extractions donnant les montants totaux relatifs aux facturations, aux remises et annulations, aux paiements reçus avec la séparation amendes-émoluments, et par entité émettrice (ex : Gendarmerie, communes...).		SDC - SILO - CTI - Contrôle interne DI	Selon décision du COPIL	Pas fait	Principe de la comptabilité d'engagement non respecté. La Police conditionnait ceci à la réalisation de Micado. Ceci est inadéquat et hors sujet puisqu'il s'agit d'apporter des solutions aux systèmes existants.
3.3.4	Comptabilité Extractions pour contrôle : a- liste des amendes d'ordre dont l'échéance saisie est supérieure à 2 mois. b- créer une table secondaire traçant les modifications et annulations		SDC - SILO - CTI - Contrôle interne DI	Selon décision du COPIL	Pas fait	Idem

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
	No 2 : Corps de Police					
3.3.4	Comptabilité Communiquer aux Communes les soldes dus à titre de rétrocession.		Direction SdC	Selon décisions du COPIL	Pas fait	Idem
3.4.4	Caisses Supprimer tout encaissement en liquide des amendes et contraventions au guichet du Service des Contraventions, au Service financier et service public ainsi qu'à tous les postes de police et d'agents municipaux.		Préavis négatif de la direction de la Police et département	-	Contesté	Risque de fraude subsiste. Aucune action n'est prise.
3.5.4	Débours au personnel et indemnités Supprimer les versements directs des indemnités de nuit et forfaitaires par le Service Financier du Corps de Police. A rembourser une fois par mois par l'OPE.		RH police et DI - OPE - SILO		01.02.08	La mise en place ne concerne pas encore tout le Corps de Police mais seulement la Police judiciaire et la Police de sécurité internationale. En outre, la situation de certaines indemnités est restée irrégulière pour l'exercice 2007 sur le plan de leur traitement fiscal. La Cour a donc dénoncé l'irrégularité à l'AFC.
3.6.4	Contentieux Créer un Service du Contentieux pour tout le Corps de Police et le positionner dans l'organigramme.		DDF - SF police - Direction SdC	Fin 2009	Pas fait	La Police conditionne ceci à la création d'un service de contentieux à l'Etat. Ceci est une réponse inadéquate et hors sujet.

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
	No 2 : Corps de Police					
3.7.4	Saisie de la facturation et recherche d'adresses Obtenir un accès direct aux différentes bases de données existantes à l'Etat et dans ses régies autonomes (AFC, SIG).		SILO - SDC - CTI	Fin 2008	En cours	Piste envisagée avec la Poste plutôt qu'avec les SIG..
3.8.4	Organisation et positionnement de la fonction financière Regrouper les fonctions financières de la Police sous une seule et même responsabilité transversale au sein de la Police et placée comme telle dans l'organigramme, et nommer un titulaire à ce poste avec un cahier des charges.		Chef Services Généraux - Chef Police Adjoint - RH DI	Fin 2008	En cours	Lenteurs inadéquates pour la tâche à accomplir.
3.8.4	Organisation et positionnement de la fonction financière Produire un document expliquant les 19 postes administratifs occupés par des policiers et les éventuelles mesures de rectification.		Chef police adjoint - contrôle interne police		22.06.08	La Police ne reconnaît plus que 9 ETP occupés par des Policiers plutôt que par du personnel administratif malgré leur propre information selon leur mail du 8 juin 2007 puis selon leur validation du rapport en juin 2007 !
4.2.4	Document de suivi de projet Reprendre le cahier des charges du projet. Confirmer et formaliser les besoins métiers, les coûts, les délais et la pertinence du projet. Demander un crédit complémentaire, déposer un projet de loi ou abandonner le projet.		Copil SDC - Secrétaire général du DI		Janvier 2008	Abandon du projet Micado.

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
	No 2 : Corps de Police					
4.2.4	Document de suivi de projet Définir un document de synthèse sur les 3 axes, livrables, coûts internes et externes et échéances dans un format validé par le CTI.		-	-	Pas fait	Abandon du projet Micado.
4.2.4	Document de suivi de projet Demander que le CTI suive ce projet conformément à des méthodologies de gestion standardisées.		-	-	Pas fait	Abandon du projet Micado.
4.3.4	Organisation du projet informatique Tenir à jour le document de synthèse (avancement du projet) et tenir informés les différents comités de direction et de pilotage du projet.		-	-	Pas fait	Abandon du projet Micado.



N°3 (Fondation de valorisation des actifs de la BCGe) : audit de légalité des activités, relativement aux normes comptables IAS/IFRS mentionnées à l’art. 21 de la loi 8194 mais non appliquées

Aucune recommandation n’a été formulée dès lors que la Cour a considéré que la méthode comptable utilisée était conforme aux exigences légales particulières.

N°4 (Aéroport International de Genève AIG) : audit de gestion et de légalité, relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements

Les actions entreprises par l’AIG en vue de la mise en place des recommandations faites par la Cour suite à l’audit relatif aux charges de promotion, publicité et autres événements sont conformes aux objectifs visés.

La Cour relève la démarche positive de type « COSO » entreprise par l’AIG en vue de la mise en place d’un système de contrôle interne et notamment la focalisation sur les aspects financiers et les processus-clés.

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
	No 4 : AIG					
3.2.5.	Manifestation du 24 novembre 2005 Compléter la Directive interne sur les frais de représentation en y incluant un chapitre réglementant les détails et les limites pour ce genre d'événements internes ou externes.	2	AIG	Fin 2007	Juin 2008	Directive complétée avec un paragraphe limitant les dépenses pour ce type d'évènements à CHF 2'500, sauf dérogation expresse de la DG pour les employés ou du conseil de direction s'agissant des membres de la DG
3.3.6	Processus de gestion des achats : signatures individuelles Supprimer les signatures individuelles formellement en cours dans un établissement bancaire	1	AIG	Réalisé	30.09.2007	Fait
3.3.6	Processus de gestion des achats : documentation du système de contrôle interne Formaliser à l'aide d'un cadre conceptuel le processus de gestion des achats et les autres processus principaux ainsi que les contrôles correspondants	2	Les points 3.3.6 .1 à 4 feront l'objet d'une analyse dans le cadre des nouvelles exigences réglementaires en matière de contrôle interne		En cours	Suite à la présentation du rapport d'analyse de l'environnement de contrôle à l'AIG, la direction a lancé un processus de travail en vue de la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI). Dans un premier temps, l'AIG va se focaliser sur les aspects financiers et par conséquent sur les processus-clés, tels que les achats, qui ont un impact direct sur les comptes annuels. Dès octobre 2008, le conseil d'administration devrait se prononcer sur ses ambitions concernant le SCI ainsi que sur les moyens qu'il souhaite y consacrer.

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
	No 4 : AIG					
3.3.6 1.	<p>Processus de gestion des achats^o: droits d'accès sur le fichier central des fournisseurs</p> <p>Définir les personnes autorisées à modifier le fichier central des fournisseurs ; s'assurer que celles-ci n'ont pas d'accès à d'autres fonctions influant sur une ségrégation des tâches adéquates ; mise à jour correspondante des droits des utilisateurs dudit logiciel ; matérialiser la revue régulière en conservant la documentation de support</p>				Mai 2008	<p>Les personnes autorisées à modifier le fichier central des fournisseurs ont été redéfinies.</p> <p>Toutefois en raison du nombre limité d'employés (2 pers.) dédiés à cette tâche, d'autres collaborateurs peuvent être temporairement autorisés à faire des modifications.</p> <p>Les droits des utilisateurs ont été mis à jour et corrigés. Ils sont dorénavant répertoriés sur une liste qui sera revue annuellement et conservée.</p>
3.3.6 2.	<p>Processus de gestion des achats : revue du fichier central des fournisseurs</p> <p>Identifier et analyser les risques liés aux différents types de changements possibles ; définir en conséquence les champs sensibles à revoir ainsi que la périodicité de cette revue ; revoir les changements effectués, identifier et investiguer les exceptions ; matérialiser la revue régulière en conservant la documentation de support</p>				En cours	<p>L'analyse et l'identification des risques liés aux différents types de changements sont agendées à l'automne 2008. Lors de la mise en place du Système de Contrôle Interne, les points sensibles seront mis en évidence et les contrôles adéquats mis en place. Les procédures seront mises à jour à cette occasion directement sur la nouvelle version Oracle que l'AIG installera à la fin de l'été, afin d'éviter de devoir effectuer ce travail sur une version logicielle en fin de vie et de le refaire ensuite.</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
	No 4 : AIG					
3.3.6 3.	<p>Processus de gestion des achats°: suivi des changements effectués sur le fichier central des fournisseurs</p> <p>Procéder à une revue régulière de pertinence du fichier central des fournisseurs afin d'identifier les fournisseurs inactifs</p> <p>supprimer les fournisseurs inactifs lorsque leur activation est devenue obsolète</p>				Déc.2007	La revue du fichier central des fournisseurs a été effectuée. Les fournisseurs et les sites de paiement inutilisés depuis plus de 2 ans ont été désactivés. Au total 3'900 fournisseurs et 6'800 sites de paiement ont été supprimés, ce qui représente plus de 50% des données. Dorénavant la revue du fichier central des fournisseurs se fera annuellement.
3.3.4 4.	<p>Processus de gestion des achats°: approbation des bons de commandes</p> <p>Ajouter dans le processus d'approbation des commandes l'obligation de comparer les bons de commandes aux devis ou offres.</p>	2	AIG étudiera un moyen de rajouter ces indications dans le processus e-procurement		En cours	Une étude a été réalisée sur l'opportunité de créer une fonction achats à l'AIG. Une des tâches dévolue à un acheteur serait de contrôler le respect de l'obligation de demander plusieurs offres. Une décision devrait intervenir avant fin 2008. A signaler que le processus des achats mettra en production en juillet 2008 une Gestion Electronique des Documents. S'ensuivra une gestion des factures via e-procurement qui améliorera la traçabilité des documents et, grâce au gain de temps lié à cette application, permettra à l'AIG d'accroître les contrôles.



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
3.5.4	Directive sur les frais de représentation Compléter la Directive interne sur les frais de représentation en y incluant un chapitre réglementant les détails et les limites prévues pour le Conseil d'Administration	3			Juillet 2008	Directive complétée par décision du Conseil d'administration.



N°5 (Hospice Général HG) : audit de gestion, relatif au plan directeur informatique 2007-2011, intégré au projet de loi 10063

Les recommandations de la Cour ont été reçues avec beaucoup de réticence par l'HG qui les a adoptées actuellement, à la suite de la pression exercée par le Grand Conseil à l'occasion du vote sur le projet de loi examiné.

Dans l'orientation des recommandations de la Cour, le projet de loi (d'un montant de 16.8 millions pour l'HG) initialement déposé pour la période 2007 – 2011 a été ramené à la période 2008-2009 par l'HG puis approuvé par le Grand Conseil en février 2008 pour un montant de 8.6 millions.

Le Président du Conseil d'administration de l'HG informe que de nouveaux projets de loi pour la période 2010-2011, portant notamment sur la partie de l'informatique financière, seront déposés d'ici à fin 2008 et seront élaborés conformément aux meilleures pratiques (études de faisabilité, recherche d'alternatives, rédaction d'un cahier des charges servant de base au chiffrage du projet qui sera fait avec l'ensemble des partenaires du projet).

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
	No 5 : HG					
3.2.4	Mener et rédiger une étude de faisabilité pour la partie financière	1 = Fort	Directeur des Finances	31.10.2008	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais.
3.3.4	Etablir un cahier des charges du projet pour la partie financière	2 =Moyen	Directeur des Finances	Sera inclus dans le nouveau projet de loi pour la période 2010-2011	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.4.4	Affiner le coût lié au passage à la CFI en collaboration entre l'HG, le CCCFI et le CTI. pour la solution retenue et sur la base d'un cahier des charges Les coûts internes doivent également être chiffrés puis suivis.	1 = Fort	Directeur des Finances	31.12.2008	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.5.4	Amender au plus vite le projet de loi 10093 pour démarrer certains lots urgents et mener pour les autres lots les études de faisabilité, le cahier des charges du plan directeur informatique et le chiffrage.	1 = Fort	Secrétaire Général	Le Grand Conseil a voté le projet de loi 10063 les 21 et 22 février 2008 pour la période 2008 - 09	Fait	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.5.4	Déposer un nouveau projet de loi intégrant les autres lots, cette fois dûment identifiés, approuvés et chiffrés par les parties prenantes.	1 = Fort	Secrétaire Général	31.12.2008	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais



N°6 (Département des finances) : audit de légalité, relatif aux clauses de thésaurisation dans les contrats de prestations

Compte tenu du contexte particulier de cet audit de légalité demandé par la Commission des finances, la Cour n'a pas formellement émis des recommandations à une entité soumise à son contrôle, mais a formulé des recommandations générales de bon emploi de fonds publics relativement aux contrats de prestations à l'intention de la Commission des finances.

La Cour constate avec satisfaction que depuis la remise de son rapport les contrats de prestations accompagnant les projets de loi intègrent ses recommandations relatives à la comptabilisation et à la clé de répartition des bénéfices et des pertes de l'entité subventionnée.

N° 7 (Service des assurances de l'Etat) : audit de gestion, relatif au portefeuille des assurances de l'Etat

La mise en place des recommandations de la Cour, approuvées en février 2008 par le Département des Finances dans des délais que lui-même s'était fixés, fait l'objet d'un report temporel de l'ordre de 3 à 6 mois.

Une première réconciliation entre les primes payées en matière d'assurance-accident et les charges salariales relatives a été menée. Au vu des différences résiduelles, le Département des finances s'est engagé à établir une procédure de réconciliation afin de justifier pleinement le montant des primes payées, et ce en concertation avec les entités publiques et parapubliques concernées. La Secrétaire générale du DF informe que progressent, avec le concours du DCTI, l'inventaire des biens à valoriser sur des supports informatiques intégrés de même que l'analyse de la pertinence des couvertures sur la base de l'impact financier des sinistres et de la sinistralité. Ainsi, avec l'aide d'un courtier et de la centrale commune d'achats, les couvertures d'assurance nécessaires seront confirmées et les procédures AIMP suivies. Un rapport de gestion fera le point régulièrement, la première fois durant l'été 2008.

De même, une réflexion est menée par le Président du département du DIP lui-même pour préciser la base réglementaire et légale de l'assurance-accident complémentaire couvrant certains élèves.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
	No 7 : Service des assurances					
3.2.1.4	Périmètre et listes valorisées des biens Profiter de l'opportunité de la création d'un registre des actifs fixes dans le système comptable de l'Etat dès 2008 pour revoir le mode d'établissement des listes tenues par le SAE. Procéder, lorsque cela est possible et en particulier pour les bâtiments, au remplacement ou à la mise à jour des listes de biens utilisées par le SAE.	1	SAE avec le DCTI	3 mois suivant l'introduction du registre des actifs fixes dans la CFI et au plus tard pour le mois de septembre 2008.	En cours	
3.2.1.4	Périmètre et listes valorisées des biens Contacter annuellement les services et personnes responsables de la communication des valeurs d'assurance afin de mettre à jour ces valeurs.	2	SAE	04.2008	En cours	
3.2.1.4	Périmètre et listes valorisées des biens Clarifier les termes du contrat incendie Etat de Genève en précisant de manière explicite les entités couvertes et celles qui ne le sont pas. Faire valider le périmètre par le secrétaire général de chaque département sur une base annuelle.	2	SAE avec le DCTI	09.2008	Pas fait	
3.2.2.4	Impact financier des sinistres et sinistralité Demander aux assureurs ainsi qu'aux départements les informations pertinentes permettant de réaliser des analyses de sinistralité régulières (au moins une fois par année)	2	SAE	03.2008	En cours	

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
	No 7 : Service des assurances					
3.2.3.4	Couverture des risques Formaliser une politique de couverture des risques en concertation avec les dépts concernés : confirmer ou à défaut annuler les contrats spécifiques qui ne reposent sur aucune analyse fondée, regrouper l'ensemble des contrats d'assurance auprès du SAE.	2	SAE avec le courtier	09.2008	En cours	
3.2.3.4	Couverture des risques Pour des risques identiques, couverts pour plusieurs entités par le même assureur, conclure les contrats sur la base de conditions comparables.	3	SAE avec le courtier	09.2008	En cours	
3.3.4	Assurances de personnes (assurance-accident) Réconcilier de manière systématique avec le compte d'Etat les données utilisées par le SAE afin de déclarer les bases servant au calcul des primes et tenir à jour une liste des entités dont les employés sont couverts par les soins du SAE. Pour l'année 2006, communiquer cette réconciliation à la secrétaire générale du département des Finances pour fin mars 2008.	1	SAE	03.2008	Avril 2008	Une première réconciliation a été faite avec des écarts résiduels.
3.3.4	Assurances de personnes (assurance-accident) Confirmer l'affiliation des collaborateurs à chacune des assurances sur la base de leurs cahiers des charges ou fonction. Analyser la pertinence de la ventilation actuelle par CR.	3	SAE avec le courtier	06.2008	En cours	Pas encore fait.

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
	No 7 : Service des assurances					
3.3.4	Assurances de personnes (assurance-accident) Accéder au système d'information des ressources humaines et procéder à des extractions informatiques afin d'effectuer des contrôles relatifs aux indemnités journalières.	3	SAE	06.2008	En cours	Pas encore fait.
3.3.4	Assurances de personnes (assurance-accident) En l'absence de confirmation du DIP précisant que tous les élèves sont couverts (par l'Etat ou une compagnie privée), couvrir tous les élèves.	3	SAE	04.2008 Interpellation du DIP	En cours	Pas encore fait, démarches en cours au DIP.
3.4.4	Assurances RC Concernant l'assurance RC pour les dégâts causés par les chiens errants, envisager la solution de l'auto-assurance par résiliation du contrat existant ou renégocier une baisse significative des primes payées à l'appui de l'analyse de la sinistralité passée.	3	SAE	06.2008	Juin 2008	Alternatives définies en attente de décision du département. En cours.
3.4.4	Assurances RC Contacter l'assureur afin de confirmer le calcul et le cas échéant demander la partie relative à l'excédent de primes qui n'a pas été versé au titre de la période 2000-2004, soit un montant d'environ 18'000 F	2	SAE	03.2008	01.2008	En ordre.

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
	No 7 : Service des assurances					
3.4.4	Assurances RC Obtenir confirmation auprès du service compétent de la pertinence de la couverture RC immeuble pour treize bâtiments particuliers.	2	SAE avec DCTI	06.2008 pour le renouvellement du contrat	En cours	Pas encore fait.
3.4.4	Assurances RC Demander à l'assureur la liste exhaustive des véhicules couverts en RC justifiant les montants de primes payés.	2	SAE	03.2008 pour la liste des véhicules et 11.2008 pour la ventilation de la prime	03.2008 pour liste véhicules Pas fait pour ventilation	Partiellement réalisé.
3.5.4	Appels d'offre et AIMP Déterminer le type de procédure AIMP applicable à chaque contrat et procéder aux appels d'offres publics prévus par la loi.	3	SAE avec le courtier et la CCA	Au fur et à mesure de l'échéance des contrats	En cours	
3.6.4	Suivi des missions du SAE – rapport de gestion Uniformiser le plan comptable de l'Etat en ce qui concerne la comptabilisation des assurances en réduisant de manière significative le nombre de natures comptables dédiées aux assurances.	2	SAE avec la Direction de Comptabilité générale (DCG)	05.2008 (Calendrier 2009)	En cours	Pas encore fait.
3.6.4	Suivi des missions du SAE – rapport de gestion Développer les informations communiquées dans le rapport de gestion afin que celui-ci devienne une véritable source d'informations pour la hiérarchie.	2	SAE	06.2008	Pas fait	



N° 8 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (AMOA)

Le Collège spécialisé des systèmes d'information étant pleinement opérationnel depuis la publication du rapport en février 2008, les recommandations de la Cour sont à présent attribuées à des responsables dans un horizon-temps défini.

Deux recommandations de la Cour ont déjà pu être réalisées au 30 juin 2008. La première est que le Collège spécialisé des systèmes d'information (CSSI), nouvellement recomposé, invite à présent à ses séances les représentants informatiques du Service du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire. La seconde est que le CSSI a retenu Hermès comme méthodologie de conduite de projets et organise une formation des collaborateurs jusqu'en juin 2009.

17 autres recommandations de la Cour seront mises en place progressivement jusqu'à fin 2009. Les prochains efforts se concentreront sur :

- l'élaboration de tableaux de bord de suivi des projets (septembre 2008),
- une nomenclature commune (décembre 2008),
- un programme de déploiement de l'établissement des cartographies débouchant in fine sur un plan de convergence (de septembre 2008 à décembre 2009),
- l'élaboration plus précise des projets de lois (mars 2009) de façon à permettre leur suivi par un nouveau « comité de pilotage de projet »,
- le suivi des coûts des équipes informatiques dans les services (décembre 2009)

Il est rappelé que les 2 recommandations portant sur une redistribution des directeurs de projets hors CTI selon les besoins des services et la mise à disposition de budgets d'étude en mains de la structure transversale du CSSI n'ont pas reçu l'appui respectif du CSSI ni du Collège des secrétaires généraux. Le suivi du coût des fonctions AMOA ne sera pas fait directement via les centres de responsabilités de la comptabilité générale mais par le biais des budgets par prestations.

En outre, la Cour relève que la Commission des finances a utilisé les recommandations de la Cour en demandant au DCTI de positionner le projet « administration en ligne » vis-à-vis des 21 recommandations de la Cour (PL 10177-A du 6 mai 2008 ; par la suite, la loi 10177, ouvrant un crédit d'investissement de 26 350 000 F pour le développement de l'administration en ligne, a été votée le 26 juin 2008).

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
3.2.4	Recommandation 1 Créer un CR par AMOA de façon à ce que le coût de l'activité de celle-ci soit facilement identifiable et contrôlable pour l'Etat de Genève.		Collège des secrétaires généraux (CSG)		En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.2.4	Recommandation 2 Regrouper les employés ayant des activités AMOA dans le CR de l'AMOA du département concerné.	1	CSG	31.12.08	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.2.4	Recommandation 3 Exclure des CR dédiés à l'AMOA les tâches ne les concernant pas.		Secrétaires Généraux		En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.3.4	Recommandation 4 Appliquer la méthodologie de cartographie à un département pilote, pour ensuite la déployer aux autres départements. S'assurer que les cartographies produites intègrent les projets votés et en cours.	1	Collège spécialisé des systèmes d'information (CSSI)		En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.3.4	Recommandation 5 Etablir une nomenclature commune au sein de l'Etat, afin d'éviter la redondance d'information.	1	CSSI	31.12.08	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.3.4	Recommandation 6 Dresser un plan de déploiement du projet cartographie.	1	CSSI	30.09.08	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.3.4	Recommandation 7 Présenter en préambule à tout projet de loi les cartographies techniques actuelles et projetées et le plan de convergence.	2	Départements	31.12.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais

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
3.4.4	Recommandation 8 Identifier les besoins communs et y associer une solution commune. Toute demande s'en écartant doit être accompagnée d'une justification.	1	CSSI	31.12.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.5.4	Recommandation 9 Choisir une méthodologie de projet qui tienne compte des différentes typologies et tailles de projets.	1	CSSI		En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.5.4	Recommandation 10 Imposer la méthodologie retenue comme étant la seule acceptée à l'Etat.	1	CSSI Office du personnel (OPE)	30.09.08 pour planification. 30.06.09 pour la réalisation	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.6.4	Recommandation 11 Définir le cahier des charges des directeurs de projet et des autres membres d'une équipe de projet, identifier toutes les personnes ayant ces compétences et les projets qui leur sont attribués.	1	CSSI	31.12.08	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.6.4	Recommandation 12 Evaluer par département le nombre d'heures nécessaire aux projets en cours, les comparer aux heures disponibles et les communiquer.	2	CSSI	31.12.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.7.4	Recommandation 13 Elargir le champ d'action du collège spécialisé des SI.		CSSI		Fait	Invitation au service du Grand Conseil et au Pouvoir judiciaire.

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
3.8.4	Recommandation 13 bis Faire voter un budget à disposition du CSSI pour mener les projets d'étude en matière de système d'information. Ces études doivent permettre d'aboutir au cahier des charges global puis à l'élaboration du PL avec une solution réaliste et un chiffrage des coûts et des ressources nécessaires.		Défavorable			Contesté
3.9.4	Recommandation 14 Mettre en place un outil de suivi des heures de tous les acteurs impliqués dans les projets et valorisation de façon uniforme.		1 pour CTI, 2 pour CSSI 3 CSG	31.12.09	Fait pour CTI, en cours pour les autres	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.10.4	Recommandation 15 Préciser les projets de loi afin qu'ils puissent servir de références pour le suivi.				En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.10.4	Recommandation 15 –a Présenter une cartographie logique et physique en préambule des projets de lois.	1	Responsable des systèmes d'information (RSI)	31.03.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.10.4	Recommandation 15 –b Etablir un découpage du projet en différentes phases d'au maximum 3 millions chacune et d'une durée de réalisation inférieure à 2 ans.	1	RSI	31.03.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.10.4	Recommandation 15 –c Représenter les livrables avec une description des fonctionnalités du point de vue de la MOA.	1	RSI	31.03.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.10.4	Recommandation 15 –d Garantir que la révision des processus métier a été faite et est inscrite au projet de loi. A défaut, la première phase doit correspondre à la révision des processus.	1	Département , sponsor du projet	31.03.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais



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
3.10.4	Recommandation 15 –e Indiquer la durée du projet relativement à la date du vote du crédit.	1	RSI	31.03.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.10.4	Recommandation 15 –f Intégrer systématiquement les coûts complets.	1	Département, sponsor du projet	31.03.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.10.4	Recommandation 15 –g Chiffrer les avantages mentionnés dans le calcul du ROI, et les identifier par un CR et une nature de frais afin d'être suivis en comptabilité.	1	Département, sponsor du projet	31.03.09	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.11.4	Recommandation 16 Définir le format d'un tableau de bord synthétique.	1	CSSI	30.09.08	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.11.4	Recommandation 17 Rendre le tableau de bord consultable à tout moment et permettre son alimentation par tous les acteurs.	1	CTI/CSSI	31.12.08	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.11.4	Recommandation 18 Accompagner les changements d'équipe sur un projet d'un point de situation sur l'état du projet montrant le tableau de bord et les problèmes rencontrés en cours.	1	CTI/CSSI et département sponsor du projet	30.06.08	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.11.4	Recommandation 19 Procéder à la révision des projets une fois par an, avant le processus budgétaire, par les directeurs de projet devant le collège spécialisé des SI.	1	CSSI	31.12.08	En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais
3.11.4	Recommandation 20 Arrêter les projets n'ayant pas de livrables depuis plus de 18 mois et si le besoin persiste, faire voter un nouveau crédit.		Comité de pilotage des projets		En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais



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
3.11.4	Recommandation 21 Prévoir soit un plan de développement formalisé en cas d'insatisfaction de l'utilisateur, soit un bilan final et un bouclage de la loi d'investissement dans les trois mois suivant l'acceptation de l'utilisateur, pour les projets pour lesquels un « recettage » a été conduit.	1	CSSI		En cours	Le suivi sera fait au fur et à mesure des échéances des délais



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

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

Concernant les recommandations au **Conseil d'Etat**, la Cour préconisait de développer des principes directeurs afin de fixer le cadre général de gouvernance des établissements publics autonomes en s'inspirant notamment du modèle développé par la Confédération et de définir une politique de rémunération qui tienne compte des bonnes pratiques. Il s'agissait notamment de fixer les principes d'évaluation des dirigeants, de décider de la rétrocession ou non des revenus accessoires, de relever l'existence d'éventuels doubles mandats et des temps travail y relatifs, d'établir des rapports permettant de rendre compte de l'application de cette politique, et encore de comparer et de justifier les rémunérations ainsi fixées.

Au 30 juin 2008, le cadre légal général relatif à la gouvernance des établissements publics autonomes n'avait pas été modifié. La Cour relève toutefois l'envoi postérieur au 30 juin 2008 de lettres du Conseil d'Etat aux SIG, TPG et Fondation des parkings relativement aux rémunérations des membres du Conseil d'administration et de la Direction de ces entités, et dont le contenu est conforme aux recommandations de la Cour.

Concernant les recommandations à l'**AIG**, la Cour constate qu'aucune des quatre recommandations émises n'a été pour l'heure mise en place ou serait en phase de l'être. L'argument de l'AIG de faire référence au projet de loi 10093 traitant de sa gouvernance n'est pas pertinent, les recommandations de la Cour étant issues des meilleures pratiques, leur mise en place serait de toute façon avantageuse pour la gouvernance de l'AIG. 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.

Concernant les recommandations à l'**HG et aux HUG**, la Cour constate qu'aucune des quatre recommandations émises n'a été pour l'heure mise en place. Les Conseils d'administration informent que la mise en place est en attente des communications du Conseil d'Etat en ce qui concerne le cadre légal général.

Concernant les recommandations aux **SIG**, la Cour constate qu'une seule recommandation a été pour l'heure mise en place, soit celle relative aux nouveaux critères pour la rémunération variable. Deux autres recommandations sont en cours. 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.

Concernant les recommandations aux **TPG**, trois recommandations ont été mises en place de manière conforme. La mise en œuvre de la quatrième, relativement à la présentation des rémunérations dans le rapport annuel, est encore insuffisante.



La Cour rappelle ici les observations faite par les départements de surveillance lors du rapport final quant à la présentation des états financiers actuels et leur manque de transparence : « *La situation actuelle en matière de transparence des rémunérations présente des lacunes. Les modalités relatives à cette transparence sont traitées par le biais de la création en cours d'un cadre légal général relatif à la gouvernance des établissements autonomes.* »

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
	No 9 : rémunérations (Conseil d'Etat)					
11.2. 4	Recommandation au Conseil d'Etat Développer des principes directeurs afin de fixer un cadre général de gouvernance pour les établissements publics autonomes, en s'inspirant par exemple du modèle développé par la Confédération.		Conseil d'Etat		Pas fait	
11.3. 4	Recommandation au Conseil d'Etat Définir une politique de rémunération , en déposant au Parlement les adaptations législatives nécessaires pour les HUG et l'HG, qui tienne 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 no 1 du chapitre 11.3.4		Conseil d'Etat		Pas fait	
11.3. 4	Recommandation au Conseil d'Etat 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		En cours	La Cour relève l'envoi postérieur au 30 juin 2008 de lettres du Conseil d'Etat aux SIG, TPG et Fondation des parkings relativement aux rémunérations des membres du Conseil d'administration et de la Direction de ces entités, et dont le contenu est conforme à cette 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
	No 9 : rémunérations (AIG)					
11.2. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; - veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; - évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 		CDA AIG :		Pas fait	L'AIG explique la non-mise en place de ces recommandations par le vote imminent du PL 10093. La Cour remarque que le constat fait lors de l'audit avait été accepté par l'AIG et que la mise en place de la recommandation n'avait pas été contestée. La réponse de l'audité n'est ni acceptable ni pertinente, car la mise en place de la recommandation est de toute façon avantageuse pour la gouvernance de l'AIG, indépendamment du vote sur le PL 10093.
11.2. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</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 AIG :		Pas fait	L'AIG explique la non-mise en place de ces recommandations par l'existence d'un contrôle interne. La Cour remarque que le constat fait lors de l'audit avait été accepté par l'AIG et que la mise en place de la recommandation n'avait pas été contestée. La réponse de l'audité n'est ni acceptable ni pertinente, car des lacunes dans le contrôle interne propre aux rémunérations de la direction et des administrateurs avaient été identifiées par 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
	No 9 : rémunérations (AIG)					
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</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 no 2 du chapitre 11.3.4</p>		CDA AIG :		Pas fait	Idem que les deux commentaires précédents.
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</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 dans son rapport sur les rémunérations avait estimé que ce minimum était insuffisant pour satisfaire au besoin de transparence nécessaire des rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques. C'est pourquoi la Cour avait proposé un modèle de tableau, basé sur celui de la Confédération pour ses régies fédérales, à intégrer au rapport annuel.

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
	No 9 : rémunérations (HG)					
11.2. 4	Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 		CDA HG :		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat
11.2. 4	Recommandation aux conseils d'administration 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 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
	No 9 : rémunérations (HG)					
11.3.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</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 no 2 du chapitre 11.3.4</p>		CDA HG :		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat
11.4.4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</p>		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
	No 9 : rémunérations (HUG)					
11.2. 4	Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 		CDA HUG :		Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat
11.2. 4	Recommandation aux conseils d'administration 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	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
	No 9 : rémunérations (HUG)					
11.3. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</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 no 2 du chapitre 11.3.4</p>		CDA HUG :	En cours, fin 2008.	Pas fait	En attente du cadre légal du Conseil d'Etat
11.4. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</p>		CDA HUG :	Rapport annuel 2008	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	Recommandation aux conseils d'administration Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de: <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 		CDA SIG :	Fin 2008 pour la création du comité de rémunération	Pas fait	En cours
11.2. 4	Recommandation aux conseils d'administration 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 SIG :	Fin 2008	Pas fait	En cours

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
	No 9 : rémunérations (SIG)					
11.3. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</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 no 2 du chapitre 11.3.4</p>		CDA SIG :	Sera intégré à l'évaluation dans l'exercice 2008 selon les critères 2007.	10.04.08	Mise en place conforme de la recommandation
11.4. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</p>		CDA SIG :	Rapport annuel 2007	Pas fait	Les SIG répondent 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 dans son rapport sur les rémunérations avait estimé que ce minimum était insuffisant pour satisfaire au besoin de transparence nécessaire des rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques. C'est pourquoi la Cour avait proposé un modèle de tableau, basé sur celui de la Confédération pour ses régies fédérales, à intégrer au rapport annuel.

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>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Adapter les tâches des actuels bureaux du Conseil d'administration, commissions RH, etc. pour créer un véritable comité de rémunération chargé entre autres de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concrétiser la politique de rémunération en élaborant un système de rémunération pour les fonctions dirigeantes adapté à l'entreprise ; • veiller à ce que l'entité offre un ensemble de prestations conformes au marché ; • évaluer de manière critique les comparaisons en matière de rémunérations versées dans d'autres entités. 		CDA TPG :	En cours	31.03.08	Mise en place conforme de la recommandation
11.2. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</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 TPG :	Courant 07, création d'une commission d'audit interne et engagement d'un auditeur interne	En cours	Les TPG répondent comme mesure pour la mise en place de cette recommandation par l'engagement d'un auditeur interne et la mise en place d'une commission d'audit courant 2007. La Cour se doit ici de rappeler qu'un système de contrôle interne est totalement indépendant de l'existence de l'audit interne ou d'une commission d'audit.

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
	No 9 : rémunérations (TPG)					
11.3. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</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 no 2 du chapitre 11.3.4</p>		CDA TPG :	En cours	31.03..08	Mise en place conforme de la recommandation
11.4. 4	<p>Recommandation aux conseils d'administration</p> <p>Sous l'autorité des conseils d'administration, la Cour recommande de publier annuellement un rapport faisant apparaître en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la rémunération versée aux membres du conseil d'administration, à la direction dans son ensemble et à son membre le mieux payé, - les raisons pour lesquelles ces rémunérations ont augmenté ou diminué, - le système de rémunération et les principaux critères utilisés pour calculer les éléments de rémunération variable, - résumé des plans de retraite de la direction générale <p>Pour plus de détails se référer à la recommandation du chapitre 11.4.4</p>		CDA TPG :	Rapport annuel 2007, selon IPSAS	En partie	Le rapport financier public actuellement le minimum d'informations requises par les normes comptables internationales IPSAS, auxquelles s'ajoutent le salaire le plus bas et le plus haut de la direction. La Cour dans son rapport sur les rémunérations avait estimé que ces informations étaient insuffisantes pour satisfaire au besoin de transparence nécessaire des rémunérations des hauts dirigeants des entreprises publiques. C'est pourquoi la Cour avait proposé un modèle de tableau, basé sur celui de la Confédération pour ses régies fédérales, à intégrer au rapport annuel.



N° 10 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif aux fermages et au restaurant du Parc des Eaux-Vives

En l'absence de directeur à la GIM, le suivi a été apporté par le directeur au département des finances et du logement (DFL). Les recommandations émises par la Cour sont au nombre de 20 et elles ont toutes fait l'objet d'une réponse.

8 recommandations ont été mises en place, 10 recommandations ne l'ont pas été soit parce que le délai annoncé par l'audit est échu et qu'il l'a reporté (4), soit parce qu'en l'absence d'un délai annoncé, la mise en œuvre n'a pas été initiée ou terminée à la date de la réponse (6). Aucune recommandation acceptée au moment de l'émission du rapport n'a été remise en question au moment du suivi des recommandations. 2 recommandations ont fait l'objet d'une réponse inadéquate.

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
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.2.4	<p>Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision</p> <p>Revoir le rattachement, informel à la date de notre audit, des fermages à la direction du département des finances et les directives internes, et définir une organisation qui octroie à la GIM des pouvoirs décisionnels et les moyens de les appliquer.</p>	2	La présidence et la direction du département	Juin 2008	En cours	Délai reporté par l'audité à fin 2008, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM, qui n'entrera en fonction qu'au mois de septembre.
3.2.4	<p>Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision</p> <p>Renforcer les compétences et l'indépendance de la commission d'attribution en lui adjoignant un ou plusieurs tiers professionnels, qui ne sont pas impliqués dans la gestion des établissements publics de la Ville de Genève, de manière à assurer le respect des dispositions réglementaires et des choix impartiaux et de qualité qui seront rendus publics.</p>				Réglé	L'audité nous affirme que la Conseillère administrative ne siège plus dans cette commission depuis notre recommandation. Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour
3.3.4	<p>Mise en œuvre des décisions du conseil administratif</p> <p>Associer la direction de la GIM aux décisions du conseil administratif de manière à en mesurer les conséquences avant la prise de décision.</p>	1	La direction du département	De suite	Réglé	Cette recommandation ne pourra être vérifiée que lorsque la nouvelle direction de la GIM sera en place.

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
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.4.4	Les relations entre les différents intervenants Réduire le nombre d'intervenants en distinguant ceux qui sont indispensables à la gestion des fermages de ceux qui ne le sont pas. Ces derniers peuvent être consultés, mais en tous les cas ne doivent pas faire partie du processus de décision.	1	Dépend de la volonté politique du Conseil administratif et non du seul département audité.	En discussion au niveau du Conseil administratif.	En cours	
3.5.4	La collaboration entre le Service des Bâtiments (SB) et la GIM Mettre en place une collaboration qui tienne compte à la fois des besoins et des moyens de chaque service et qui permette de régler les problèmes rapidement et efficacement	1	Les directions des départements concernés.		Réglé	L'audité nous informe de la réactivation d'un groupe de travail comprenant la GIM et les services des travaux et de l'architecture du DAC. Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour.
3.5.4	La collaboration entre le Service des Bâtiments (SB) et la GIM Procéder à un inventaire des installations et des équipements des fermages afin d'en déterminer l'état de dégradation et établir un plan des travaux d'entretien ou de rénovation. Déterminer le coût global et préparer un plan de financement pour effectuer les travaux dans un délai raisonnable avec un ordre de priorité.	2	Les responsables des services de la GIM et des bâtiments	Dès que la personne en charge de la GIM aura été nommée.	En cours	
3.6.4	Réconciliation des applications SAP et OFIGER Désigner le responsable en charge des réconciliations puis procéder à celles-ci à fin 2006	2	Responsable de la comptabilité de la GIM ou super utilisateur du service.	Juin 2008	En cours	Délai reporté à l'automne 2008 par l'audité.

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
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.7.4	Outils de gestion à disposition Procéder au contrôle, au moins une fois par année, des décomptes d'exploitation afin de détecter des erreurs manifestes et les corriger dans un délai raisonnable.	2	Responsable de la comptabilité de la GIM		En cours	Délai fixé à septembre 2008 par l'audité, ce qui n'est pas acceptable. En effet, les erreurs doivent être corrigées avant le bouclage des comptes de la ville, soit au plus tard en mars de chaque année.
3.7.4	Outils de gestion à disposition Préparer les budgets sur la base des documents validés par les services compétents, procéder à la comparaison avec les chiffres effectifs et analyser les écarts.	1	Responsable de la comptabilité de la GIM		Réglé	Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour.
3.7.4	Outils de gestion à disposition Améliorer la formation sur OFIGER et rédiger un manuel de référence sur ses fonctionnalités	1	La direction du département	Juin 2008	En cours	Délai reporté à fin 2008 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM, qui n'entrera en fonction qu'au mois de septembre.
3.8.4	Rentabilité Mettre en place des critères de rentabilité pour la gestion des fermages de manière à pouvoir porter un jugement objectif sur la gestion des exploitants, en comparant dans le temps et avec d'autres fermages.		Le conseil administratif (pour autant que la rentabilité soit l'élément le plus déterminant pour juger de la gestion des exploitants = décision politique)		En cours	Délai fixé à fin 2008 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM, qui n'entrera en fonction qu'au mois de septembre.

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
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.8.4	Rentabilité Mettre en place une procédure qui permet d'avoir plusieurs méthodes de calcul du loyer de manière à retenir celle qui correspond le mieux aux objectifs fixés dans la politique de gestion des fermages.		Direction du département		En cours	Pas de commentaires de l'audité.
3.9.4	Tenue des dossiers Etablir une liste des documents types qui doivent impérativement se trouver dans le dossier et définir un schéma de classement. Ensuite, reprendre tous les dossiers et procéder à leur épuration.	1	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour.
3.9.4	Tenue des dossiers Faire la liste des documents manquants dans les dossiers et procéder à leur récupération dans les meilleurs délais.	1	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour.
3.10.4	Politique de gestion Rédiger un document qui explique la politique du conseil administratif en matière de fermages et qui indique clairement quels sont ses objectifs en termes de gestion, de rentabilité et de partage des compétences des intervenants.	2	Conseil administratif	Juin 2008	En cours	Délai reporté à fin 2008 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM, qui n'entrera en fonction qu'au mois de septembre.

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
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions La « clause d'urgence » prévue à l'article 48 lettre m) de la LAC ne doit être appliquée qu'à titre exceptionnel et être considérée eu égard à l'importance du dépassement et au caractère plus ou moins « sensible » du projet.	1	Conseil administratif		En cours	Réponse inadéquate de l'audité, car elle concerne uniquement le crédit en cause sur le Parc des EV alors que la Cour émet une recommandation de portée générale, pour tous les crédits à venir dans ce cas. Cela n'est pas acceptable en l'état.
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions Déposer les demandes de boucllement de crédit auprès du conseil municipal dans les délais prévus par le règlement d'application de la LAC. Dans les cas de dépassements significatifs, elles doivent être considérées comme une priorité pour les services gestionnaires concernés.	1	Département de l'aménagement et des constructions		En cours	Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions Les projets de résolution doivent être rédigés avec le soin nécessaire et conformément aux buts décrits dans les crédits votés de manière à permettre aux conseillers municipaux de prendre leurs décisions en toute connaissance de cause.	1	Département de l'aménagement et des constructions		En cours	Une vérification ultérieure sera entreprise par 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
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
4.3.4	Données financières Les données prévisionnelles doivent être établies sur la base d'hypothèses réalistes et prudentes en distinguant au minimum la progression du chiffre d'affaires par catégorie de revenus : restaurant gastronomique, brasserie, bar, chambres d'hôtes...		Département des finances et du logement	De suite	Réglé	En ordre.
4.3.4	Données financières Mentionner chaque année, dans le rapport du conseil administratif à l'appui des comptes, l'impact sur le compte de résultat des amortissements et des intérêts répartis liés aux investissements réalisés par la Ville.		Département des finances et du logement	Mise en regard des intérêts répartis avec le résultat d'exploitation.	Réglé	En ordre, mentionné dans les comptes 2007 de la ville.



N° 11 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif au service des achats

Trois recommandations ont été émises par la Cour en mars 2008. Une est en place et deux sont en cours de réalisation.

Le service des achats a été renommé « centrale municipale d'achat et d'impression ». Son implication dans les activités relatives à l'impression a été précisée.

La recommandation de renforcer le service des achats en redéfinissant et en élargissant sérieusement ses activités à tous les achats majeurs de la Ville est retenue et devrait aboutir fin 2008. L'alternative consistant à supprimer ou tout au moins réduire le rôle du service en transférant les contrats de nettoyage au service des bâtiments et en adaptant son effectif est déjà écartée alors que le champ d'actions du nouveau service n'est toujours pas confirmée. En l'état, le service ne répond pas à sa dénomination de centrale d'achats et demeure en sureffectif.

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
	No 11 : Achats Ville de Genève					
3.1.4	<p>Missions et champ d'action du service des achats</p> <p>Renforcer le rôle du service des achats au regard de la masse globale des achats de la Ville de Genève notamment en définissant son périmètre d'action, en l'impliquant dans toutes les activités d'achats majeures, en adaptant son effectif et en explorant les pistes de collaboration avec la CCA du Canton.</p> <p>L'alternative consiste à supprimer ou tout au moins réduire le rôle du service en transférant les contrats de nettoyage au service des bâtiments et en adaptant son effectif.</p> <p>Selon l'option choisie, adapter la dénomination actuelle du service à sa fonction réelle.</p>	1	CA	<p>2^{ème} semestre 2008</p> <p>Pas fait / non retenu</p> <p>Centrale municipale d'achats et d'impression</p>		<p>Cette alternative est écartée alors que le champ d'actions du nouveau service n'est toujours pas confirmé. En l'état le service n'est pas une centrale d'achats et est en sureffectif.</p>
3.1.4	<p>Missions et champ d'action du service des achats</p> <p>Limiter au strict minimum le recours à des sites internet de fournisseurs externes sans lien automatique avec le système informatique comptable de la Ville tant que les avantages d'une telle solution ne sont pas clairement identifiés et chiffrés sur une nature de charges associée à un responsable.</p>	1	Centrale municipale d'achat et d'impression	2 ^{ème} semestre 2008	En cours	

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
	No 11 : Achats Ville de Genève					
3.1.4	Missions et champ d'action du service des achats Etablir annuellement un rapport d'activité à destination de la hiérarchie afin de rendre compte formellement des activités du service.	3	Centrale municipale d'achat et d'impression	Bouclement des comptes 2007		Un rapport annuel sur le service des achats a été établi par la direction des Finances et du logement pour 2007. Il serait toutefois judicieux de le compléter de données chiffrées permettant une vue d'ensemble et portant notamment sur : <ul style="list-style-type: none"> - le montant total des achats effectués par le Service en comparaison de l'ensemble des achats de la Ville, investissements inclus avec une information par nature d'achats - le nombre, la nature et les montants d'appels d'offres lancés en comparaison des montants effectivement achetés. - l'effectif à temps plein et le coût du service.



N° 12 (DCTI / FIDP / GIM) : audit de gestion, relatif à la politique publique du logement social

Le rapport ayant été publié le 30 juin 2008, les 11 recommandations de la Cour sont en cours de réalisation, ayant toutes été acceptées par les entités auditées.

N° 13 (DCTI) : audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille des projets (CGPP)

Le rapport ayant été publié le 30 juin 2008, les 11 recommandations de la Cour sont en cours de réalisation, ayant toutes été acceptées par les entités auditées.



Le budget de la Cour

La Cour des comptes étant entrée en fonction au 1^{er} janvier 2007, son budget 2007 n'a pas été établi par ses soins. Le budget prévu pour 2007 correspondait à une activité équivalente à 8 mois d'activité réelle, en raison de l'échelonnement des entrées en service des collaborateurs au cours de l'année 2007.

Globalement, ce premier exercice se traduit par un volume de charges de fonctionnement équivalant à 91% de la dotation budgétaire. Ces charges inférieures à ce qui était prévu sont principalement dues à l'échelonnement des différentes dates d'entrée en fonction des collaborateurs au cours de l'année 2007, qui ne pouvait être qu'estimé lors de l'établissement du budget 2007.

Charges

30 Charges de personnel

	Comptes 2007	Budget 2007	Variation F	Variation %
Total 30	2'167'195	2'307'310	-140'115	-6.07%

Les charges de personnel comprennent les 3 magistrats titulaires de la Cour, les 3 magistrats suppléants (indemnisés par jetons de présence) et les 13.4 collaborateurs de la Cour.

31 Dépenses Générales

	Comptes 2007	Budget 2007	Variation F	Variation %
Total 31	105'397	189'092	-83'695	-44.26%

La variation par rapport au budget est principalement due au faible recours à des prestations de tiers dans le cadre des missions d'audit réalisées en 2007.



Les indicateurs de performance de la Cour

Dans le cadre de la mise en place d'un budget par politiques publiques à l'Etat de Genève, la Cour a décrit sa prestation d'audit et développé trois indicateurs de performance : un indicateur d'efficacité, un indicateur d'efficience et un indicateur de qualité.

Libellé de la prestation	Audits de la Cour des Comptes
Description de la prestation	<p>Analyser les processus de gestion des entités auditées afin de déterminer les secteurs à risque d'un point de vue de la régularité des comptes, de la légalité des activités et opérations et du bon emploi des fonds publics.</p> <p>Sur la base de communications de citoyens, de demandes du Conseil d'Etat, du Parlement ou du Pouvoir judiciaire, ou encore par autosaisine, effectuer un audit de légalité, financier ou de gestion des entités (ou d'une partie de leurs activités) soumises à son contrôle.</p> <p>Etablir des rapports portant sur les contrôles opérés. Dans la mesure du possible, émettre des recommandations à l'audité pour que ce dernier puisse résoudre les problèmes de régularité, légalité ou de bon emploi identifiés.</p> <p>Dénoncer au procureur général les infractions relevant du droit pénal. Signaler les autres abus, irrégularités et déficiences aux autorités compétentes par le biais des rapports.</p> <p>Effectuer un suivi des recommandations émises. Etablir un rapport de gestion annuel, intégrant notamment les suites données aux recommandations.</p>
Destinataire de la prestation	L'entité auditée, le Conseil d'Etat, le Grand Conseil, les autres autorités et organisations intéressées, les citoyens
Description de la volumétrie et du contexte	Le nombre de dossiers traités par la Cour est extrêmement variable: d'une part de nombreuses communications de citoyens impliquent des recherches préliminaires qui n'aboutiront pas à un rapport (non-entrée en matière), d'autre part les audits de gestion de la Cour peuvent intégrer des dimensions organisationnelles complexes (p.ex. audits de gestion "transversaux") et impliquer un facteur temps d'un rapport de 1 à 10 par rapport à un audit financier traditionnel.
Commentaire	Le champ de contrôle de la Cour comprend près de 300 services de l'Etat, près de 100 organisations de droit public, plusieurs centaines d'organisations subventionnées de droit privé, 45 communes. Ces entités représentent au total plus de 10 milliards de budget de fonctionnement et emploient environ 30'000 personnes.

Prestation	Audits de la Cour des Comptes
Type	Indicateur d'efficacité
Objectif	Etre une source de propositions au service du citoyen, du parlementaire et de l'administration en fournissant des connaissances constituant de véritables aides à la prise de décision (soit dans le cadre d'un rapport, soit dans le cadre d'une lettre de non-entrée en matière).
Critère et moyen de vérification	Objets traités par an, soit la somme des rapports publiés et de lettres de non-entrée en matière dûment motivée après une étude du dossier.
Outil de mesure	Tableau de suivi interne; rapport annuel de la Cour
Valeur cible	24 objets traités par an
Seuil d'information critique	12 objets traités par an



Valeur réalisée pour l'année 2007-2008 : **33 objets traités.**

Prestation	Audits de la Cour des Comptes
Type	Indicateur d'efficience
Objectif	Recommander des mesures réalistes amenant à des économies ou des revenus supplémentaires que l'audité pourra mettre en place tout en améliorant sa qualité de gestion.
Critère et moyen de vérification	Propositions d'économies sur des frais actuellement dépensés, sur des revenus supplémentaires. Recommandations permettant d'éviter des dépenses futures
Outil de mesure	Rapports d'audit et rapport annuel de la Cour
Valeur cible	3'000'000 par an
Seuil d'information critique	1'000'000 par an



Valeur réalisée pour l'année 2007-2008 : plus de **4 millions d'économies proposées** .



Prestation	Audits de la Cour des Comptes
Type	Indicateur de qualité
Objectif	Permettre à un maximum de citoyens, de parlementaires et de fonctionnaires de connaître le travail effectué par la Cour et de ce fait favoriser la transparence de l'action publique, indirectement la mise en place des recommandations
Critère et moyen de vérification	Nombre de visites sur le site et nombre de téléchargements des rapports
Outil de mesure	Statistiques de fréquentation du site internet de la Cour
Valeur cible	Visites: 24'000 ; rapports: 6'000
Seuil d'information critique	Visites: 4'000 ; rapports: 1'000



Valeurs réalisées pour l'année 2007-2008 : **38'572 visites** du site et **8'548 téléchargements** de rapports.

Objectifs pour 2008-2009

La Cour s'efforcera de poursuivre et d'améliorer ses prestations d'audits tant à l'égard de l'administration qu'à celui des administrés dans une perspective de clarté et d'information du public.

Dans ce but, la Cour conduira des audits stratégiques portant sur la structure de l'Etat et des communes afin d'en améliorer la gestion (éviter les dysfonctionnements, doublons, lenteurs, etc.), parallèlement aux audits spécifiques portant sur les problématiques opérationnelles des entités (légalité des activités, régularité des comptes, bon emploi des fonds).

Genève, le 15 septembre 2008

Antoinette Stalder
Présidente

Stéphane Geiger
Magistrat titulaire

Stanislas Zuin
Magistrat titulaire