

**COUR DES COMPTES**

RAPPORT N°61

DÉCEMBRE 2012

**AUDIT DE LÉGALITÉ ET DE GESTION**

VILLE DE GENÈVE

**GÉRANCE IMMOBILIÈRE MUNICIPALE (GIM)**



**COUR DES COMPTES**  
RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

## 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,
- le secrétariat général de l'Assemblée constituante.

**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, peut 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 téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3  
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99

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

## SYNTHESE

Depuis son entrée en fonction, la Cour des comptes a identifié le domaine de la gestion des locaux et du logement comme étant une activité à risques inhérents importants pour les entités publiques. Dans la présente mission, la Cour des comptes a identifié la **Gérance immobilière municipale (GIM)** comme présentant des risques élevés notamment en raison de la mise en place d'un nouveau règlement sur les logements à caractère social en 2009, de l'importance de ce service dans les comptes de la Ville de Genève (118 millions de revenus et 89 millions de charges en 2011) et des nombreux changements intervenus dans la direction de ce service. La GIM joue également un rôle central dans le cadre de l'action publique municipale en matière de logement social.

La Cour a décidé de concentrer ses travaux d'audit sur les logements à caractère social et plus particulièrement sur l'octroi de logements et la fixation des loyers à la suite de la mise en place du nouveau règlement. Les objectifs de l'audit étaient de s'assurer, d'une part, du respect des dispositions légales et réglementaires et, d'autre part, que l'organisation permet de réaliser des attributions de logements de manière efficace et efficiente et répond au bon emploi des fonds publics. Par ailleurs, la Cour a inclus dans le périmètre d'audit la gestion des droits de superficie et le processus de recrutement des cadres de la GIM.

Il ressort de l'audit de la Cour que la GIM, à l'exception des droits de superficie, démontre une maîtrise satisfaisante des processus liés à son activité et des risques opérationnels et financiers qui en découlent. Ainsi, la gestion des demandes de logements à caractère social, la gestion des attributions de logements à caractère social, la gestion du contentieux, la gestion des travaux courants ainsi que le processus de recrutement des cadres de la GIM sont conformes aux directives réglementaires et internes. Ceci exposé, la Cour a relevé un certain nombre de problèmes de moyenne importance, ainsi que des lacunes préoccupantes dans la gestion des droits de superficie.

Relativement à la **gestion des demandes de logements**, la Cour relève des erreurs de calcul du revenu déterminant effectué par les collaborateurs chargés de l'enregistrement des demandes, avec pour conséquence d'affecter l'ordre de priorité de sélection, voire de rendre la demande sans objet. La Cour constate également que pour les ressortissants suisses précédemment domiciliés à Genève et revenant de l'étranger, la GIM applique une dérogation au délai de 2 ans de résidence à Genève durant les 5 dernières années, sans base réglementaire et sans autorisation hiérarchique.

La Cour recommande à la GIM de mettre en place une formation ad hoc en matière de calcul des revenus et de soumettre au Conseil administratif une proposition de modification du règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social.

Relativement à la **gestion des attributions, à la fixation des loyers et au suivi des conditions d'octroi de logement**, la Cour relève qu'en matière de suivi des conditions d'octroi des logements, d'une part aucune directive ou procédure n'indique la marche à suivre et les délais nécessaires au suivi des critères d'attribution des logements sociaux, et, d'autre part, le contrôle des conditions d'octroi a posteriori n'est pas effectué de manière systématique. En outre, la Cour constate qu'un des membres de la commission d'attribution des logements remplit à la fois des fonctions opérationnelles et des fonctions décisionnelles, ce qui est contraire au principe de séparation des fonctions. Enfin, la GIM ne dispose pas de la valorisation détaillée de ses immeubles, ce qui ne lui permet pas de démontrer que le niveau des loyers qu'elle pratique n'est pas abusif dans le cas où le locataire contesterait le loyer initial. Ces problèmes génèrent un risque de perte de revenus pour la GIM ou de loyer trop élevé pour le locataire. De plus, le manque d'informations en matière de suivi des conditions d'octroi rend difficile l'application de la directive sur les échanges de logements entre locataires.

La Cour recommande de mettre en place une directive qui traite notamment des délais dans lesquels les demandes doivent être adressées aux locataires et les modalités de suivi et de contrôle de l'envoi, de la réception et des calculs des loyers.

Relativement à la **gestion du contentieux**, la Cour a constaté quelques retards dans les délais de mise en demeure suite au constat de non-paiement du loyer. Ces retards étaient pour la plupart de quelques jours sauf dans un cas (418 jours). Il en résulte que le risque de non-recouvrement de la créance augmente. La Cour a également relevé que la GIM a fait l'acquisition d'un logiciel de gestion du contentieux nommé « Cash-in » qui permet de gérer de manière automatique les débiteurs au contentieux. Ce logiciel est actuellement sous-utilisé, car l'interface avec l'application métier principale n'a pas pu être mise en place pour des raisons indépendantes de la volonté de la GIM.

Relativement au **processus de recrutement des cadres de la GIM**, la Cour relève que pour deux fonctions, dont le recrutement a eu lieu en 2011, les dossiers étaient conformes au processus de sélection des candidats. Pour trois autres fonctions, dont le recrutement a eu lieu en 2009, la Cour a relevé que les dossiers ne permettaient pas de s'assurer que le choix des candidats était conforme aux bonnes pratiques généralement appliquées en matière de recrutement et à la procédure de la Ville de Genève en matière de recrutement. Cependant, compte tenu du fait de la conformité des derniers recrutements de cadres de la GIM, la Cour a renoncé à émettre une recommandation.

Relativement à la **gestion des droits de superficie**, la Cour relève des lacunes préoccupantes :

- Il manque un responsable au sein de la GIM qui soit en charge des dossiers tout au long de leur existence. Cette absence a notamment eu comme conséquences un manque de coordination des différents acteurs et des contrôles non effectués.
- La Cour constate que la définition des tâches relatives à la gestion des droits de superficie par la GIM n'est pas suffisamment précise, notamment en ce qui concerne le suivi des obligations du superficiaire ressortant des conventions. En outre, les contrôles effectués par la GIM sur les dossiers ne sont pas suffisants, parce qu'ils ne sont pas systématiquement matérialisés et parce que la qualité des documents récoltés auprès des superficiaires ne permet pas de s'assurer que leurs obligations sont remplies (par exemple, existence des polices d'assurance RC ou choses, ou preuve que le superficiaire s'est acquitté des contributions publiques).
- Les modalités de la méthode d'établissement des comptes d'exploitation des sociétés de parking, qui doivent permettre de déterminer à partir de quelle date la rente devient exigible, ne sont pas suffisamment précisées dans les conventions, ce qui laisse une marge de manœuvre dans l'établissement des comptes d'exploitation induisant un risque financier pouvant atteindre quelques millions de F pour la Ville.

La Cour recommande à la GIM de désigner un responsable des droits de superficie avec des compétences techniques, juridiques et opérationnelles pour s'assurer du respect des engagements des parties aux conventions. En outre, la Cour invite la GIM à formaliser la procédure de contrôle du suivi des obligations des superficiaires en incluant les mesures à prendre lorsque les obligations ne sont pas remplies.

## TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes du canton de Genève doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effets.

A cette fin, elle a invité la GIM à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 5, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **déla**i de réalisation.

La Cour souligne l'adhésion de la GIM aux 11 recommandations émises par la Cour. L'ensemble des rubriques du tableau a fait l'objet d'un remplissage adéquat par la GIM qui a affiché sa volonté d'apporter les améliorations recommandées.

## OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur d'évaluer la pertinence des observations de l'audité eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

## **TABLE DES MATIERES**

Liste des principales abréviations utilisées .....	7
1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT .....	8
2. MODALITES ET DEROULEMENT DE L'AUDIT .....	10
3. CONTEXTE GENERAL .....	12
3.1. Mission de la Gérance immobilière municipale .....	12
3.2. Organisation de la Gérance immobilière municipale.....	14
3.3. Bases légales .....	16
3.3.1. Droit fédéral .....	16
3.3.2. Droit cantonal.....	16
3.3.3. Dispositions communales.....	17
3.3.4. Mise en place du règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social ....	17
3.3.5. Comparaison GIM-LGL .....	19
3.4. Outils de gestion du parc immobilier .....	20
3.5. Chiffres-clés.....	21
4. ANALYSE .....	23
4.1. Gestion des demandes de logement à caractère social .....	23
4.1.1. Contexte .....	23
4.1.2. Constats.....	24
4.1.3. Risques découlant des constats.....	25
4.1.4. Recommandations.....	25
4.1.5. <i>Observations de l'audité</i> .....	26
4.1.6. Position de la Cour relativement aux observations de l'audité.....	27
4.2. Attribution des logements à caractère social, fixation du loyer et suivi des conditions d'octroi .....	28
4.2.1. Contexte .....	28
4.2.2. Constats.....	30
4.2.3. Risques découlant des constats.....	31
4.2.4. Recommandations.....	31
4.2.5. <i>Observations de l'audité</i> .....	32
4.3. La gestion du contentieux avec les locataires.....	33
4.3.1. Contexte .....	33
4.3.2. Constats.....	34
4.3.3. Risques découlant des constats.....	34
4.3.4. Recommandations.....	35
4.3.5. <i>Observations de l'audité</i> .....	35
4.4. La gestion des travaux d'entretien des immeubles .....	36
4.4.1. Contexte .....	36
4.4.2. Constats.....	37
4.4.3. <i>Observations de l'audité</i> .....	37
4.5. La gestion des droits de superficie.....	38
4.5.1. Contexte .....	38
4.5.2. Constats.....	40
4.5.3. Risques découlant des constats.....	42
4.5.4. Recommandations.....	42
4.5.5. <i>Observations de l'audité</i> .....	43
4.6. Le recrutement des cadres actuels de la GIM.....	45
4.6.1. Contexte .....	45
4.6.2. Constats.....	46
4.6.3. Risques découlant des constats.....	46
4.6.4. Recommandations.....	46
4.6.5. <i>Observations de l'audité</i> .....	47
5. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS .....	48



6. RECUEIL DES POINTS SOULEVES PAR LES AUTRES AUDITS PORTANT SUR LES MEMES THEMES.....	51
7. DIVERS.....	52
7.1. Glossaire des risques .....	52
7.2. Remerciements .....	54

## Liste des principales abréviations utilisées

CC	Code civil suisse
CFI	Contrôle financier de la Ville de Genève
CO	Code des obligations suisse
DCA	Département des constructions et de l'aménagement
DFL	Département des finances et du logement
FTI	Fondation pour les Terrains Industriels de Genève
GIM	Gérance immobilière municipale
LAC	Loi sur l'administration des communes
LDTR	Loi sur les démolitions, transformations et rénovations de maison d'habitation
LGL	Loi générale sur le logement et la protection des locataires
OCSTAT	Office cantonal de la statistique
RDU	Revenu déterminant unifié
RF	Registre foncier
S-BAT	Service des bâtiments de la Ville de Genève (rattaché au DCA)
UOF	Unité opérations foncières

## 1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

La thématique du logement et plus particulièrement les dispositifs de soutien et d'aide dans ce domaine par les pouvoirs publics font l'objet d'un intérêt majeur de la population. En tant que propriétaires de biens fonciers, les communes et l'Etat sont des acteurs importants en matière de politique du logement, plus particulièrement de logement social, notamment dans un contexte de pénurie.

La Ville de Genève possède un peu plus de 5400 logements (soit 5.25% des logements existants sur le territoire de la Ville) dont 95% est à vocation sociale<sup>1</sup>. Toutefois, aucun de ces objets n'est soumis au régime de la loi générale sur le logement et la protection des locataires (LGL)<sup>2</sup>.

La gestion de ce parc a été confiée à la Gérance immobilière municipale (GIM), qui agit également comme régie sociale et joue un rôle central dans le cadre de l'action publique en matière de logement social. La GIM est un service de la Ville de Genève, rattaché au département des finances et du logement et n'a pas de statut juridique propre.

Depuis son entrée en fonction, la Cour des comptes a identifié le domaine de la gestion des locaux et du logement comme étant une activité à risques inhérents importants pour les entités publiques. Dès lors, la Cour a planifié un certain nombre d'interventions dans ce domaine, en coordination avec les autres instances de contrôle communal ou cantonal déjà actives sur cette problématique. Ainsi, à ce jour la Cour a pu examiner cette thématique dans le cadre de plusieurs audits<sup>3</sup>. Dans la présente mission, la Cour des comptes a identifié la Gérance immobilière municipale comme présentant des risques élevés notamment en raison :

- de la refonte du cadre juridique du service, notamment avec le vote d'un nouveau règlement sur les logements à caractère social en 2009,
- de l'importance de ce service dans les comptes de la Ville de Genève (113 millions de revenus et 86 millions de charges au 31.décembre 2010),
- de la rotation importante des membres de la direction de la GIM ces dernières années et de l'instabilité organisationnelle afférente,
- d'audits antérieurs ayant révélé des dysfonctionnements majeurs au sein de la GIM<sup>4</sup>.

Dès lors que l'article 174a al. 1 de la Constitution genevoise (Cst-GE, A 2 00) précise que la gestion de l'Etat doit être économe et efficace, que la Cour doit exercer ses contrôles conformément à cette disposition (art. 8 al. 1 LICC, D 1 12), et qu'il appartient à la Cour notamment de s'assurer de la légalité des activités et des opérations, de la régularité des comptes, ainsi que du bon emploi des crédits, fonds et valeurs mis à disposition d'entités publiques (« audit de légalité et de gestion »), la Cour est compétente (art. 1 al. 2 LICC).

<sup>1</sup> Source : site Internet de la Ville de Genève - <http://www.ville-geneve.ch/themes/amenagement-construction-logement/logement/logements-sociaux/>

<sup>2</sup> Loi générale sur le logement et la protection des locataires I 4 05

<sup>3</sup> Audit de gestion relatif aux locaux administratifs, 18 décembre 2008 ; Lettre de non-entrée en matière relative à de possibles loyers de faveur attribués par le service immobilier d'une institution cantonale de droit public, 30 septembre 2008 ; Audit de légalité et de gestion relatif à la fondation pour la construction d'habitations à loyers modérés de la Ville de Carouge (FHLM), 28 juin 2011 ; Audit de légalité et de gestion relatif à la Fondation du Vieux-Carouge, 28 juin 2011 ; Audit de gestion et de légalité relatif à la gestion du parc immobilier de la CIA et CEH, 9 février 2012 .

<sup>4</sup> Evaluanda : Evaluation de la gouvernance de la GIM, 12 mars 2008 et

PriceWaterhouseCoopers : Réponses aux questions du Conseil municipal, 31 janvier 2003.



Ainsi, par lettre adressée le 15 septembre 2010 à Madame Sandrine Salerno, Conseillère administrative en charge du Département des finances et du logement de la Ville de Genève, la Cour l'a informée de sa décision de procéder à un audit de légalité et de gestion de la Gérance immobilière municipale. A la demande de la Conseillère administrative, la Cour a accepté de suspendre le démarrage de la mission et de la reporter fin 2011 afin de permettre la finalisation de la migration de l'application informatique Ofiger ainsi que celle de l'audit mené par le Contrôle financier de la Ville de Genève.

La Cour a décidé de concentrer ses travaux d'audit sur la mise en place du nouveau règlement en matière d'octroi de logements et de fixation des loyers avec les objectifs suivants :

- Audit de légalité visant à s'assurer du respect des dispositions légales et réglementaires.
- Audit de gestion, visant à s'assurer que l'organisation permet de réaliser des attributions de logements de manière efficace et efficiente et répond au bon emploi des fonds publics.

En outre, la Cour a décidé d'exclure du présent audit :

- Les thématiques liées aux « logements libres » (hors vocation sociale), parkings, salles communales et locaux commerciaux qui ne sont pas concernées par les modifications ressortant des nouvelles dispositions réglementaires.
- L'analyse formelle du système de contrôle interne, ce domaine ayant été revu en tout ou partie par le contrôle financier de la ville de Genève dans le rapport susmentionné.
- Les états financiers de la GIM parce qu'ils sont audités par le CFI dans le cadre de la révision des comptes annuels de la Ville de Genève.

Ces thèmes pourront faire l'objet d'audits ultérieurs de la Cour.

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations **l'ensemble des rapports d'audits préalables** effectués par des tiers, tant internes qu'externes (rapports du Contrôle financier de la Ville de Genève, rapports de sociétés privées etc.) portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport.

La Cour précise au tableau comparatif présenté au chapitre 6 les constatations faites par le Contrôle financier de la Ville de Genève dans son rapport d'audit interne du 23 novembre 2011 et qui sont en rapport avec les objectifs de l'audit de la Cour.

## 2. MODALITES ET DEROULEMENT DE L'AUDIT

La réunion d'ouverture en présence de la cheffe de service de la GIM a eu lieu le 3 octobre 2011 et les séances subséquentes se sont tenues jusqu'au mois de octobre 2012.

La Cour a conduit cet audit sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés ainsi qu'en menant des entretiens ciblés notamment avec :

- la cheffe de service de la GIM ;
- l'administrateur de la GIM;
- les adjoints de direction, responsable des secteurs gérance, social, juridique, conciergerie de la GIM ainsi que certains de leurs collaborateurs ;
- la gérante des droits de superficie et des établissements publics (anciennement fermages) de la GIM ;
- le responsable de l'unité comptabilité finances de la GIM, ainsi que ses collaborateurs ;
- la directrice des ressources humaines de la Ville de Genève ;
- le chef du service des bâtiments de la Ville de Genève et son adjointe administrative, rattachés au département des constructions et de l'aménagement (DCA) ;
- le directeur et le sous-directeur du Contrôle financier de la Ville de Genève ;

Sur la base des informations recueillies lors des premiers entretiens, la Cour a identifié les principaux processus de gestion de la GIM et a décidé d'inclure dans son périmètre d'audit les processus suivants :

- la gestion des demandes de logements sociaux,
- l'attribution de logements sociaux et suivi des conditions d'octroi,
- la fixation des loyers des logements sociaux,
- la gestion du contentieux avec les locataires,
- la gestion des travaux d'entretien des immeubles sous gestion (à l'exclusion des opérations sous la responsabilité du service des bâtiments rattaché au DCA),

En outre, la Cour a inclus dans le périmètre de l'audit les domaines suivants :

- la gestion des droits de superficie accordés par la Ville de Genève (à l'exclusion des opérations sous la responsabilité de l'unité opérations foncières rattachée au DCA),
- le recrutement des cadres actuels de la GIM (à l'exclusion des opérations sous la responsabilité de la direction des ressources humaines rattachée au DFL).

Pour mener à bien son audit, la Cour a sélectionné pour chacun des processus mentionnés un échantillon de dossiers sur lesquels différents tests de procédure et /ou de détail ont été effectués.

Comme prévu par sa base légale, il est à relever que la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant à la **recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**. De ce fait, la Cour a pu proposer aux intervenants rencontrés différentes possibilités d'amélioration de leur gestion, dont la faisabilité a pu être évaluée et la mise en œuvre appréciée sous l'angle **du principe de proportionnalité**.

La Cour a conduit son audit conformément aux **normes internationales d'audit** et aux **codes de déontologie** de l'International Federation of Accountants (IFAC) et de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI), dans la mesure où ils sont applicables aux missions légales de la Cour.

En pratique, la méthodologie de la Cour des comptes est la suivante :

**1<sup>ère</sup> phase : Planification**

Cette phase consiste à définir et à mobiliser les ressources et les compétences les mieux adaptées à la mission, que ce soit auprès des collaborateurs de la Cour des comptes ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

**2<sup>ème</sup> phase : Préparation de l'audit**

Cette phase consiste à identifier auprès de l'entité auditée quels sont ses bases légales et ses intervenants-clés, à comprendre son organisation et son fonctionnement, à collecter des données chiffrées et à procéder à l'analyse des risques qui lui sont propres. A ce stade, un plan de mission est rédigé avec notamment les objectifs de la mission, les moyens à disposition, les travaux dévolus à chaque intervenant de la Cour et les délais impartis dans le déroulement de la mission.

**3<sup>ème</sup> phase : Récolte d'informations**

Cette phase consiste à déterminer les sources de l'information pertinente, à savoir quelles sont les personnes-clés à contacter et quelles sont les informations qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ensuite, les collaborateurs de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

**4<sup>ème</sup> phase : Vérification et analyse de l'information**

Cette phase consiste d'une part à s'assurer que les informations récoltées sont fiables, pertinentes, complètes et à jour et d'autre part à les analyser et à les restituer sous la forme de documents de travail.

**5<sup>ème</sup> phase : Proposition de recommandations**

Cette phase consiste à établir les constatations significatives, à déterminer les risques qui en découlent et enfin à proposer des recommandations afin de rétablir la légalité des opérations, la régularité des comptes ou d'améliorer la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

**6<sup>ème</sup> phase : Rédaction du rapport**

Cette phase consiste à rédiger le rapport conformément aux documents de travail et à la structure adoptée par la Cour des comptes.

**7<sup>ème</sup> phase : Validation du rapport**

Cette phase consiste à discuter le contenu du rapport avec l'entité auditée, avec pour objectif de passer en revue les éventuelles divergences de fond et de forme et de s'accorder sur les priorités et délais des recommandations.

Ainsi, chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats, de risques découlant des constats et de recommandations (numérotées en référence aux constats) soumis aux observations de l'audité.

Les risques découlant des constats sont décrits et qualifiés en fonction de la **typologie des risques encourus**, risques définis dans le Glossaire qui figure au [chapitre 7](#).

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au [chapitre 5](#) un tableau qui **synthétise les améliorations à apporter** et pour lequel l'entité auditée indique le niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

### 3. CONTEXTE GENERAL

#### 3.1. Mission de la Gérance immobilière municipale

La Ville de Genève possède un important parc immobilier qui comprend des logements, des locaux commerciaux, des places de parking, des établissements publics, des droits de superficie et des salles communales dont la gestion a été confiée à la Gérance immobilière municipale (GIM).

La GIM gère les immeubles du patrimoine financier de la commune, mais pas les immeubles du patrimoine administratif (ceux-ci l'étant par le Service des Bâtiments) à l'exception de quelques-uns : rue du Stand 25, rue de l'Hôtel de Ville 4 et 5, Cour St-Pierre ainsi que des logements de fonction de concierges dans des écoles.

De manière synthétique, le parc immobilier géré par la GIM se compose de la manière suivante à fin 2011 :

Parc immobilier de la GIM au 31.12.2011	
Type d'objet	Nombre
<b>Immeubles</b>	<b>641</b>
<b>Logements</b>	<b>5'412</b>
- dont logements à caractère social	5'155
- dont logements à loyers libres	257
<b>Locaux commerciaux</b>	<b>1'930</b>
- dont commerces	1'198
- dont dépôts	619
- dont établissements publics	113
<b>Places de parking</b>	<b>4'226</b>
<b>Droits de superficie</b>	<b>111</b>

La mission de la GIM est double : d'une part, gérer et entretenir les immeubles dont elle a la gestion et d'autre part appliquer la politique sociale en matière de logement de la Ville de Genève.

Ces deux missions recouvrent diverses prestations qui sont synthétisées dans le tableau suivant <sup>5</sup>:

Mission	Prestation	Description
1 Gestion et entretien des immeubles	11 Gestion financière ordinaire	Gérer et tenir les comptes d'immeubles, établir des budgets par immeuble, encaisser les loyers et assurer leur recouvrement et payer les factures d'entretien.
	12 Gestion locative ordinaire	Établir et gérer les baux des logements, des parkings, des locaux commerciaux et des établissements publics. Assurer le suivi des locataires et régler les éventuels problèmes liés à la gestion d'immeuble et aux relations de voisinage. Gérer les locaux communs. Représenter la Ville de Genève en tant que propriétaire.
	13 Gestion technique ordinaire	Gérer le service de conciergerie des immeubles. Veiller à l'entretien courant des appartements et aux réparations qui sont de la compétence des gérant-e-s. Procéder aux états des lieux d'entrée et de sortie
	14 Prestations spéciales de gérance	Gérer les droits de superficie et les droits de propriété. Examiner les dossiers juridiques et représenter la Ville de Genève dans les procédures judiciaires ou d'évacuation. Gérer les salles communales et être un soutien dans le cadre des manifestations. Développer des projets liés au logement social.
	15 Gestion des locaux occupés par l'Administration municipale	Analyser les besoins des services pour les locaux relevant du patrimoine financier. Établir et suivre les conventions internes.
2 Application de la politique sociale de la Ville de Genève	21 Gestion des demandes pour les locations à caractère social	Enregistrer les dossiers de demande pour un logement social et en assurer la gestion administrative. Effectuer des entretiens personnalisés avec les demandeurs et demandeuses. Préparer les dossiers pour la Commission d'attribution. Collaborer avec le Service social de la Ville de Genève (ULT), avec les acteurs sociaux (Hospice général, Cass, etc.) et avec les régies privées. Procéder à des relogements d'urgence.
	22 Gestion des loyers	Appliquer le règlement sur les logements à caractère social et calculer le loyer en conformité. Effectuer le suivi des dossiers individuels, afin de garantir un loyer adapté à la situation économique et familiale des locataires, notamment suite à des changements de situation.

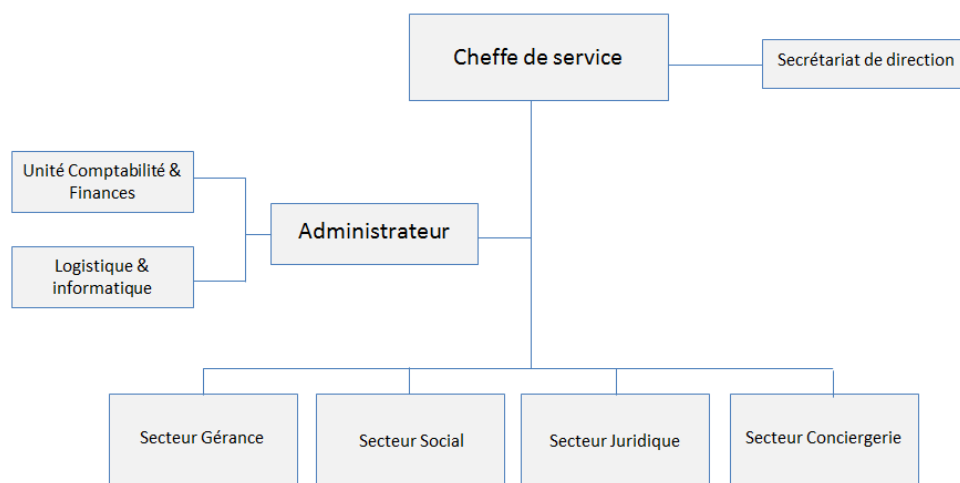
La politique sociale en matière de logement a été formalisée dans le Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève, adopté par le Conseil municipal le 18 février 2009 et entré en vigueur le 18 avril 2009, et se traduit notamment par les aspects suivants :

- Calcul du loyer en fonction de la situation familiale et financière, permettant de remplacer l'ancien mode de calcul qui prévoyait une aide personnalisée
- Attribution prioritaire aux candidats en situation difficile sur le plan du logement (personne dépourvue de tout logement, logement manifestement inadapté à la situation personnelle, familiale ou économique, etc.).

<sup>5</sup> Source [http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement\\_1/Publications/projet-budget-2012.pdf](http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_1/Publications/projet-budget-2012.pdf) -

### 3.2. Organisation de la Gérance immobilière municipale

La GIM emploie 150 collaborateurs soit 139.15 équivalents temps plein (ETP) au 1<sup>er</sup> décembre 2011. Schématiquement, l'organisation se présente de la manière suivante :



L'organisation a fait l'objet d'une refonte en 2009 avec la création du poste d'administrateur et du secteur conciergerie. En outre, l'intégralité de l'équipe de direction (cheffe de service, administrateur et adjoints de direction) a été renouvelée entre 2009 et 2011. Les principales fonctions ont les attributions suivantes :

L'administrateur, a pour missions principales de :

- Participer à la direction du service
- Assister et soutenir la cheffe de service dans le domaine de la gestion administrative et financière
- Diriger, contrôler et coordonner les différentes unités placées sous sa responsabilité
- Assurer l'interface avec les organismes internes et externes et le développement des systèmes d'information de la GIM
- Participer à la gestion de projets internes au service et assurer les missions confiées par la cheffe de service
- Proposer toutes actions et suggestions destinées à développer/optimiser les outils, moyens et procédures du service et à améliorer le fonctionnement de celui-ci.

Le secteur « Gérance » (21 collaborateurs représentant 19.5 ETP dont un poste vacant) est en charge de toutes les tâches administratives et techniques survenant après l'attribution des objets. Ce secteur est l'interlocuteur privilégié des locataires et ses tâches sont comparables à celles d'une régie traditionnelle, à savoir :

- Etablir les baux et avenants en collaboration avec le secteur social et juridique
- Notifier les avis de majoration ou de modification de loyers aux locataires
- Gérer la correspondance relative au secteur (locataires, fournisseurs...)
- Effectuer les états des lieux d'entrée, préliminaires et de sortie
- Collaborer avec le service des bâtiments de la Ville de Genève (S-BAT) pour la gestion des travaux d'entretien, qui est le service compétent pour l'entretien du patrimoine bâti propriété de la Ville de Genève. Toutefois, à des fins de simplification dans la gestion opérationnelle, le S-BAT délègue une partie de

ses compétences à la GIM pour les travaux d'entretien de moindre importance et lorsque le locataire réside dans le logement. A cet effet, une convention réglant les interventions des deux entités en matière de travaux a été établie

- Calcul du loyer théorique des logements vacants, selon leurs caractéristiques, pour les logements à caractère social.

La gestion administrative des droits de superficie accordés par la Ville de Genève est rattachée à ce secteur tout comme la gestion des établissements publics. A noter que pour les terrains remis en droits de superficie qui se situent en zone industrielle, la GIM en a confié la gestion à la Fondation pour les Terrains Industriels de Genève (FTI).

Le secteur « Social » (17 collaborateurs représentant 15.3 ETP dont un poste vacant) de la GIM est chargé de l'accueil puis de la gestion des demandes. Il propose les candidats à la commission d'attribution des logements sociaux puis détermine les loyers. Il gère aussi l'entrée des locataires et effectue le suivi des conditions d'octroi des logements.

Le secteur « Juridique » (4 collaborateurs représentant 3.1 ETP) est chargé d'agir, dès qu'un locataire ne paie plus son loyer, et ce après plusieurs rappels et mise en demeure, pour défendre les intérêts de la GIM/Ville de Genève, conformément aux dispositions légales en la matière.

Le secteur « Conciergerie » (95 collaborateurs représentant 89.25 ETP dont 3 postes vacants) est avant tout responsable de la propreté et du bon entretien général des bâtiments locatifs, et de faire régner une bonne entente générale dans les immeubles grâce à des concierges formés et des contremaîtres pour les superviser. Lorsque des locataires sont en situation difficile, les concierges sont également chargés de faire le lien entre ces derniers et la GIM, qui va prendre les mesures nécessaires afin de leur venir en aide.

La GIM dispose également de six salles communales qui peuvent être louées par des particuliers, des entreprises ou des associations. C'est le secteur conciergerie qui gère les plannings de réservations et met les surveillants de salles à disposition.

L'activité des quatre secteurs est assistée par l'unité « Comptabilité & Finances » (6 ETP) et par le service « Logistique et informatique » (2 ETP).

L'unité « Comptabilité & Finances » a pour mission d'assurer la tenue des comptes de fonctionnement de la GIM ainsi que la comptabilité des immeubles sous gestion. Ainsi, l'essentiel des charges relatives à l'entretien et à la rénovation des immeubles du patrimoine financier relève de la compétence du service des bâtiments (13.5 millions F sur un total de 17.1 millions F) et non de la GIM.

Le service « Logistique et informatique » est lui principalement en charge du bon fonctionnement du programme Ofiger et de ses mises à jour (voir chapitre 3.4).

### **3.3. Bases légales**

Les principales normes fédérales ou cantonales en matière de gestion des actifs immobiliers sont les suivantes.

#### **3.3.1. Droit fédéral**

- a) La législation en matière de droit de bail :
- Le titre huitième du code des obligations (CO<sup>6</sup>) traitant du bail à loyer, et son titre huitième bis, traitant du bail à ferme.
  - L'Ordonnance fédérale sur le bail à loyer et le bail à ferme d'habitations et de locaux commerciaux (OBLF<sup>7</sup>), également entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1990.

Elle précise les dispositions du CO sur des points importants, et son article 13 établit en particulier la mesure dans laquelle une hausse ou une baisse du taux hypothécaire doit être répercutée sur les loyers.

- b) Autres lois
- Le titre vingt et unième du code civil (CC<sup>8</sup>) traitant des servitudes et des charges foncières, et son chapitre 2, traitant des droits de superficie, entre autres.
  - Loi fédérale du 11 avril 1889 sur la poursuite pour dettes et la faillite (LP).

#### **3.3.2. Droit cantonal**

- a) La législation en matière de loyers contrôlés :
- Loi sur les démolitions, transformations et rénovations de maison d'habitation (LDTR<sup>9</sup>) et son règlement d'application (RDTR<sup>10</sup>).

Selon cette législation, toute transformation ou rénovation d'un immeuble d'habitation est soumise à autorisation, cette dernière étant subordonnée à la condition que les logements transformés répondent aux besoins prépondérants de la population, notamment sous l'angle des loyers envisagés après travaux. En cas d'octroi de l'autorisation, le montant maximum des loyers après travaux est fixé par le département comme « condition de l'autorisation ». La durée du contrôle est de 5 à 10 ans pour les constructions nouvelles, et de 3 ans pour les immeubles transformés ou rénovés (5 ans en cas de transformation lourde).

- Loi générale sur le logement et la protection des locataires (LGL) et son règlement d'exécution (RGL)

L'article 1 al. 3 LGL précise que « *l'Etat instaure un contrôle des loyers sur tous les logements ou locaux construits par ou avec l'aide de l'Etat de Genève* ». Pour les logements bénéficiant d'une aide, le contrôle dure aussi longtemps

---

<sup>6</sup> RS 220

<sup>7</sup> RS 221.213.11

<sup>8</sup> RS 210

<sup>9</sup> L 5 20

<sup>10</sup> L 5 20 01



que celle-ci. Dans le cas de la GIM, les logements ou locaux étant construits sans aide de l'Etat, la LGL ne s'applique pas.

b) Autres lois

- Loi sur l'administration des communes (LAC<sup>11</sup>) et son Règlement d'application (RAC<sup>12</sup>)

### **3.3.3. Dispositions communales**

Outre les bases légales fédérales et cantonales, l'activité de la GIM se fonde sur une série de règlements et directives, notamment :

- Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève, adopté par le Conseil municipal le 18 février 2009 et entré en vigueur le 18 avril 2009<sup>13</sup> ;
- Directive relative à l'attribution des logements à caractère social de la Ville de Genève, approuvée par le conseil administratif le 20 mai 2009 ;
- Directive relative aux articles 13 al. 3 et 17 let. d du Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève du 18 février 2009 : Déduction des pensions alimentaires versées par le/la locataire pour une charge de famille qui ne fait pas ménage commun avec lui/elle – approuvée par le Conseil administratif le 1<sup>er</sup> avril 2009 ;
- Directive relative à l'article 6 al. 2 du Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève du 18 février 2009 : Echange de logements entre locataires de la Ville de Genève – approuvée par le Conseil administratif le 1<sup>er</sup> avril 2009 ;
- Directive relative à l'article 17 let. c du Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève du 18 février 2009 : Détermination des revenus, prise en compte de la fortune – approuvée par le Conseil administratif le 3 juin 2009 ;
- Règlement fixant les conditions d'attribution et de location des locaux commerciaux et des établissements publics (commission d'attribution ad hoc, mais qui n'a qu'un caractère consultatif pour les établissements publics qui sont du ressort du Conseil administratif) ;
- Règlement fixant les conditions de location des logements à loyer libre de la VdG (commission d'attribution identique à celle des logements sociaux).

### **3.3.4. Mise en place du règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social**

Le document de référence est le Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève ; entré en vigueur en avril 2009, il a ensuite fait l'objet d'un moratoire de plusieurs mois sur décision du Conseil municipal. Ce document apporte plusieurs changements importants par rapport aux règlements et normes antérieurs, notamment dans le loyer qui est calculé en fonction du/des revenu/s du locataire et non plus de l'objet lui-même. Ce mode de calcul supprime les aides personnalisées qui avaient cours jusqu'alors.

---

<sup>11</sup> B 6 05

<sup>12</sup> B 6 05.01

<sup>13</sup> LC 21531

Ce règlement n'est devenu obligatoire que pour les baux qui ont été signés après son entrée en vigueur. Pour les baux en cours au moment de celle-ci, la situation a été traitée de la manière suivante :

- Compte tenu des changements apportés par ce règlement, notamment sur la méthode de calcul du loyer, la GIM a envoyé environ 2'000 courriers aux locataires qui bénéficiaient d'une aide personnalisée (fiscalisée) afin de leur proposer d'adhérer au nouveau règlement via un avenant au contrat de bail (disparition de l'aide personnalisée fiscalisée). Ce changement a été bien accueilli par les locataires parce que la disparition de l'aide personnalisée a entraîné la suppression d'un revenu taxable. A fin 2011, il ne restait plus que 397 cas à traiter.
- Concernant les locataires qui ne bénéficient pas d'aide personnalisée, aucun courrier collectif ne leur a été adressé, puisqu'il est beaucoup plus difficile de les faire adhérer au nouveau règlement, car ils n'en retirent aucun bénéfice. Pour ces derniers, la GIM prévoit de les faire adhérer au nouveau règlement lorsqu'ils ont des requêtes spéciales, telles qu'une baisse de loyer par exemple. Le nombre de cas à traiter pour cette catégorie de locataires est de plus de 2'000.

Pour le calcul du loyer, le règlement se base sur le revenu déterminant unifié (RDU) au sens de la loi sur le revenu déterminant le droit aux prestations sociales cantonales (LRD)<sup>14</sup> ; cependant, le RDU ne peut pas être pris en compte parce que l'année de référence est N-2. De ce fait, une solution transitoire a été mise en place, définie à l'article 17 du règlement et dont les modalités sont détaillées au chapitre 4.1.1.

---

<sup>14</sup> Loi sur le revenu déterminant le droit aux prestations sociales cantonales (LRD) J 4 06

### 3.3.5. Comparaison GIM-LGL

La Cour présente ci-dessous un comparatif des principales dispositions de la loi générale sur le logement et la protection des locataires (I 4 05) et du Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève.

#### Conditions relatives aux locataires

	LGL (I 4 05)	Règlement GIM
<b>Définition des catégories d'immeubles</b>	Les catégories d'immeubles admises au bénéfice de la LGL sont les suivantes : a) catégorie 1, immeubles d'habitation bon marché (HBM); b) catégorie 2, immeubles d'habitation à loyers modérés (HLM); c) caduque d) catégorie 4, immeubles d'habitation mixte (HM), comprenant des logements avec subvention proportionnelle aux revenus des locataires et des logements sans subvention.	Les logements à caractère social correspondent au minimum à 90% de l'ensemble des logements de la Ville. Un logement à caractère social est un logement attribué en fonction d'un taux d'occupation déterminé par le présent règlement et dont le loyer est en règle générale fonction du revenu familial du locataire.
<b>Conditions d'octroi</b>	a) être inscrites au service compétent; b) avoir résidé à Genève au minimum pendant 2 années continues durant les 5 dernières années; c) avoir leur domicile fiscal dans le canton; d) être assujetties à l'impôt sur le revenu à Genève; e) ne pas bénéficier d'exonérations fiscales sur le produit du travail. Si l'un des occupants du logement ne remplit pas cette condition, il peut y être dérogé, pour autant que la majorité du revenu du groupe de personnes occupant le logement donne lieu à taxation fiscale.	a) avoir résidé à Genève pendant au minimum deux ans au cours des cinq années précédant son inscription; b) avoir son domicile fiscal dans le canton de Genève; c) ne pas bénéficier d'exonérations fiscales pour plus de la moitié du revenu familial; d) le logement sollicité doit être le domicile principal du candidat et de toutes les personnes faisant ménage commun avec lui.
<b>Taux d'occupation</b>	sous-occupation : il y a sous-occupation lorsque le nombre de pièces du logement dépasse de plus de deux unités le nombre de personnes occupant le logement	En règle générale, il est attribué un logement à caractère social d'au maximum: – une pièce de plus que le nombre d'occupants lorsque l'appartement est occupé par un couple; – deux pièces de plus que le nombre d'occupants lorsque l'appartement n'est pas occupé par un couple.
<b>Taux d'effort réglementaire</b>	C'est le pourcentage minimum du revenu déterminant à consacrer au paiement du loyer pour habiter un logement subventionné: 18% si le logement compte une pièce de plus que le nombre de personnes qui l'habitent; 16% si le nombre de pièces est identique ou inférieur au nombre de personnes qui l'habitent; 20% si le logement compte 1,5 ou 2 pièces de plus que le nombre de personnes qui l'habitent; 26% si vous habitez un logement dont le nombre de pièces dépasse de plus de deux unités le nombre de personnes (sous-occupation) ou si vous avez atteint le barème de sortie	Sous réserve du loyer minimum, le loyer net des logements à caractère social, frais accessoires non inclus, n'excédera pas: – 12% du revenu familial annuel s'il est égal ou inférieur à 20 999 francs; – 12,1% du revenu familial annuel s'il est égal ou inférieur à 21 999 francs. Au-delà de 21 999 francs, le taux d'effort de 12,1% précité est majoré de 0,1% par tranche de revenu familial annuel de 1000 francs, et ce jusqu'à un revenu familial annuel de 119 999 francs. A partir d'un revenu familial annuel de 120 000 francs, le loyer net des logements à caractère social n'excédera pas 22% de ce revenu.
<b>Loyer minimum / loyer maximum</b>		Le loyer minimum des logements sociaux est arrêté par la GIM, dans une fourchette comprise entre 1000 francs et 2000 francs la pièce par an. Dans l'application de cette fourchette, il est tenu compte de l'emplacement, de la dimension, de l'équipement, de l'état et de l'époque de la construction du logement.  Le loyer maximum résultant du revenu déterminant multiplié par le taux d'effort ne peut pas dépasser le loyer admissible au sens du Code des obligations
<b>Barème d'entrée</b>	Loyer annuel "divisé par" taux d'effort réglementaire.	
<b>Barème de sortie</b>	Barème d'entrée "multiplié par" 1.75. Dès lors, le locataire ne répond plus aux conditions pour rester dans un logement subventionné	
<b>Revenu familial</b>	C'est l'ensemble des revenus bruts des personnes habitant le logement (y compris les revenus non taxables, tels que les allocations familiales, les bourses d'études et les gains des mineurs).	a) Le revenu familial déterminant pour la fixation du loyer est le revenu annuel brut de l'ensemble des personnes habitant dans le logement.  b) Au revenu annuel brut est ajouté 1/15e de la fortune de l'ensemble des personnes habitant dans le logement.
<b>Déductions forfaitaires</b>	Ce sont les déductions, progressives, relatives au nombre de personnes habitant le logement : 10'000 F pour la première personne du groupe familial; 7500 F pour la deuxième personne; 5000 F par personne dès la troisième personne	Sont déduits du revenu familial déterminant: – les 8% du revenu lié au salaire, aux revenus de l'activité indépendante, aux indemnités de chômage et de perte de gain. – une déduction forfaitaire de 2600 francs par an et par charge de famille.

Il ressort de ce tableau que les grands principes tels que :

- Les conditions d'octroi
- Le taux d'occupation
- Le taux d'effort
- Le revenu familial
- Les déductions sur le revenu

qui sont appliqués dans les deux réglementations, mais avec des modalités d'application différentes (par exemple la définition et la détermination du calcul du revenu familial).

La différence principale est représentée par le barème de sortie inscrit dans la LGL. Ce principe n'est pas inscrit dans le règlement de la GIM car, dans son cas, il contreviendrait aux dispositions du Code des obligations.

### **3.4. Outils de gestion du parc immobilier**

#### *Application métier de la GIM*

La GIM utilise le logiciel Ofiger qui est destiné aux régies immobilières ainsi qu'à tous les établissements ayant un portefeuille d'immeubles à gérer.

Ce logiciel fournit notamment les documents suivants :

- Demandes de logements
- Etat locatif par immeuble
- Compte d'exploitation par immeuble
- Décompte de chauffage par immeuble ou par chaufferie lorsque cette dernière approvisionne plusieurs immeubles
- Liste des débiteurs en retard de paiement.

Mentionnons encore qu'à compter de 2018, le produit ne sera plus disponible en tant que tel, car intégré à l'ERP Abacus (Abalmmo). La GIM étudie la pertinence de cette migration, une autre option étant le passage sur le module « immobilier » de SAP.

#### *Interface entre SAP (ERP utilisé par la Ville) et Ofiger (application métier)*

Des opérations liées à la gestion des immeubles sont réalisées par la GIM et par le Service des bâtiments (SBAT) rattaché au département des constructions et de l'aménagement (DCA). Elles sont enregistrées comptablement dans deux systèmes Ofiger pour la GIM et SAP pour le SBAT, et doivent être échangées pour disposer d'une information complète pour chaque immeuble.

A cet effet, les écritures saisies dans Ofiger (loyers, frais d'entretien, salaires des concierges, téléseu, honoraires de gestion, etc.) sont reprises dans SAP, mais uniquement sous la forme de totaux de lignes (nature de charges, par exemple total des loyers). Les écritures saisies dans SAP (frais d'entretien et de rénovation, honoraires sur travaux, etc.) sont remontées dans Ofiger une par une. L'échange d'informations est mensuel et un contrôle de concordance des données est effectué par la GIM.

### 3.5. Chiffres-clés

#### a) Éléments financiers

La Cour présente ci-dessous le compte de résultat global de la GIM<sup>15</sup>.

Une particularité de la GIM est qu'elle est à la fois gestionnaire et à la fois propriétaire des immeubles. En conséquence, elle calcule et comptabilise des honoraires de régie pour son activité de gestion des immeubles (honoraires de gestion et honoraires sur travaux) et elle comptabilise les charges et les revenus des immeubles en sa qualité de propriétaire.

Compte de résultat de la GIM	Réel 2011	Budget 2011	Réel 2010	Budget 2010
<b>Charges</b>	<b>89'347'804</b>	<b>92'222'282</b>	<b>86'287'390</b>	<b>95'044'497</b>
Frais de personnel	15'267'558	16'489'295	14'562'146	15'048'000
Frais généraux	8'877'473	9'511'064	8'197'440	9'024'463
Frais d'entretien	21'874'220	20'645'329	19'907'935	21'592'848
Loyers internes	372'716	349'240	337'302	321'604
Honoraires et prest. de service <i>dont honoraires de régie GIM</i>	11'918'809 6'414'945	10'919'754 6'015'388	11'366'507 6'186'523	11'550'206 6'222'400
Subventions accordées	6'857'532	7'536'537	7'529'634	9'004'557
Pertes sur débiteurs	311'563	200'000	111'868	200'000
Amortissements	7'744'103	6'101'593	5'301'963	5'744'131
Intérêts répartis	16'123'830	20'469'470	18'972'596	22'558'689
<b>Revenus</b>	<b>117'807'289</b>	<b>114'846'918</b>	<b>113'156'427</b>	<b>114'977'141</b>
Immeuble du patrimoine financier <i>dont gratuits</i>	83'969'013 8'573'532	84'509'919 6'892'919	82'312'050 7'191'805	85'068'817 7'133'817
Immeuble du patrimoine administratif <i>dont gratuits</i>	11'143'835 4'887'998	11'471'470 5'108'470	11'790'125 4'864'716	11'405'135 4'967'855
Plus value sur immeuble PF	3'144'000	-	-	-
Loyers internes	10'356'293	10'541'539	10'246'928	9'921'187
Autre redev. d'util. et prest. de service <i>dont honoraires de régie GIM</i>	8'141'414 6'637'662	7'921'388 6'187'388	7'917'313 6'408'423	8'269'400 6'395'400
Autres revenus	1'052'734	402'602	890'011	312'602
<b>Résultat de la GIM</b>	<b>28'459'485</b>	<b>22'624'636</b>	<b>26'869'036</b>	<b>19'932'644</b>

#### b) Immeubles de logements à caractère social de la GIM

En termes de logement, le parc immobilier de la GIM représente 5.25%<sup>16</sup> des logements existants sur le territoire de la commune.

La valeur au bilan des immeubles locatifs gérés par la GIM (patrimoine financier) représente un montant de 979.5 millions F. Sa valeur intrinsèque, basée sur la valeur de remplacement ou valeur de reconstruction dans son état actuel, représente un montant de 1'845 millions F.<sup>17</sup>

Une société spécialisée dans l'évaluation de biens immobiliers a été mandatée par le département des constructions et de l'aménagement pour effectuer une évaluation complète du patrimoine financier de la Ville de Genève. Cette évaluation permettra, entre autres, de calculer des taux de rendement par immeuble, ce qui est nécessaire

<sup>15</sup> Somme des cellules votées regroupées sous le nature comptable 1005

<sup>16</sup> Site internet de la Ville de Genève

<sup>17</sup> Comptes annuels 2011 de la Ville de Genève

lorsque la GIM doit justifier des augmentations de loyer contestées par les locataires. L'analyse est attendue pour 2013, voir chapitre 4.2.2.

La Cour présente ci-dessous un tableau comparatif des loyers mensuels moyens des logements à caractère social pratiqués par la GIM, avec les loyers mensuels moyens des logements subventionnés pratiqués en Ville de Genève selon l'OCSTAT et régis par la loi générale sur le logement et la protection des locataires (LGL). La fixation des loyers par la GIM se fait en fonction d'un taux d'effort appliqué sur le revenu familial du locataire. Ce taux d'effort se situe à 12 % pour des revenus annuels inférieurs ou égaux à 20'999 F et croît progressivement pour atteindre un maximum de 22 % pour des revenus annuels de 120'000 F et plus.

**Comparatif des loyers du secteur social de la GIM aux loyers subventionnés en Ville de Genève**

Type de logement	Loyer moyen des logements à caractère social à la GIM	Loyer moyen des logements subventionnés en Ville de Genève selon OCSTAT	Différence en F	Différence en %
1 pièce	506	425	81	16%
2 pièces	479	534	-55	-11%
3 pièces	675	770	-95	-14%
4 pièces	942	1'197	-255	-27%
5 pièces	1'269	1'589	-320	-25%
6 pièces	1'608	1'762	-154	-10%

*Ce comparatif concerne 88% du parc immobilier à caractère social détenu par la GIM (les biens atypiques tels que les 7 pièces ou plus ainsi que les immeubles en rénovation ont été écartés). Les loyers pratiqués par la Ville de Genève et les fondations de droit public n'ont pas été considérés dans les chiffres de l'OCSTAT. Les données de la GIM et de l'OCSTAT sont du mois de mai 2011.*

Les loyers des logements à caractère social de la GIM sont généralement moins élevés (sauf pour les studios) que les logements subventionnés en Ville de Genève soumis au régime LGL, les plus grandes différences étant constatées sur les logements de 4 et 5 pièces.

## 4. ANALYSE

### 4.1. Gestion des demandes de logement à caractère social

#### 4.1.1. Contexte

##### Dépôt d'une demande

Les conditions pour solliciter un logement à caractère social sont fixées dans le Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève (le Règlement), adopté par le Conseil municipal le 18 février 2009 et entré en vigueur le 7 avril 2009. Il s'agit des conditions ressortant de l'article 4. al. 1 du Règlement, à savoir :

- a) avoir résidé à Genève pendant au minimum deux ans au cours des cinq années précédant son inscription
- b) avoir son domicile fiscal dans le canton de Genève
- c) ne pas bénéficier d'exonérations fiscales pour plus de la moitié du revenu familial
- d) le logement sollicité doit être le domicile principal du candidat et de toutes les personnes faisant ménage commun avec lui.

Toutes les demandes de logement doivent être établies sur le formulaire « Demande de logements » accompagné de toutes les annexes nécessaires. Le formulaire peut être obtenu soit à la réception de la GIM, soit peut être imprimé depuis le site Internet de la GIM. Les documents à joindre sont mentionnés sur le formulaire en fonction de l'objet recherché (logement libre, logement à caractère social) et de la situation du demandeur. Ce dernier doit notamment justifier de ses revenus et de sa fortune en remettant :

- « la déclaration fiscale complète de l'année en cours » (recte : déclaration de l'année précédente)
- le dernier avis de taxation
- les trois dernières fiches de salaire de l'année en cours
- tout autre document justifiant de revenus ou fortune (p. ex. attestation de l'Hospice général, décomptes de l'assurance chômage, etc.)

##### Traitement des demandes

Une fois le dossier complet et pour autant que les conditions d'inscription soient remplies, un collaborateur du secteur social de la GIM saisit les informations dans Ofiger. Ces dernières comprennent les données du requérant ainsi que le calcul de son revenu déterminant selon l'article 17 du Règlement qui précise que :

- a) Le revenu familial déterminant pour la fixation du loyer est le revenu annuel brut de l'ensemble des personnes habitant dans le logement.
- b) Au revenu annuel brut, selon l'alinéa 1, il est ajouté 1/15e de la fortune de l'ensemble des personnes habitant dans le logement.
- c) Sont déduits du revenu familial déterminant :
  - les 8% du revenu lié au salaire, aux revenus de l'activité indépendante, aux indemnités de chômage et de perte de gain.
  - une déduction forfaitaire de 2'600 francs par an et par charge de famille.
- d) Pour les personnes ayant une activité indépendante, le revenu de la personne concernée déterminant est au moins équivalent au montant de la rente AVS individuelle maximale. Les cas de rigueur demeurent réservés.

- e) Lorsque le locataire accueille de manière durable un rentier, les rentes SPC, AVS et AI de ce dernier peuvent être déduites du revenu familial déterminant, à l'exception des subsides pour le logement.
- f) Lorsque le taux d'activité total du groupe familial est inférieur aux valeurs suivantes :
  - 80% pour la personne seule,
  - 100% pour un couple avec enfant,
  - 150% pour un couple sans enfant,le revenu familial est augmenté pour atteindre l'équivalent des pourcentages d'activité mentionnés ci-dessus. Cette mesure ne s'applique pas aux familles monoparentales.

### **Conservation des demandes**

Selon l'article 2 de la directive relative à l'attribution de logements à caractère social : « les demandes de location qui sont enregistrées sont conservées durant une année la première année, puis six mois. Lorsqu'elles sont rayées du fichier, le/la candidat-e concerné-e en est informé-e par écrit. Il lui est indiqué qu'il/elle peut renouveler sa demande en fournissant des documents probants réactualisés ».

Quant au formulaire de demande de logement, il précise que : « La demande de logement n'est valable qu'une année. Dans la mesure où votre situation personnelle se modifie, il convient d'actualiser les données en notre possession, en remettant les nouveaux justificatifs des revenus et des impôts de l'année en cours, ainsi que toutes pièces relatives à une modification de votre situation ».

Au cours de l'année 2011, le nombre de demandes de logement actives s'élevait à plus de 3'700 pour seulement 300 logements se libérant par année.

### **Base commune de demandeurs de logements**

Il est prévu que la GIM rejoigne la base commune des demandeurs de logements dès 2013 qui inclut à ce jour les fondations immobilières de droit public et l'office du logement de l'Etat de Genève. Il s'agit de mettre fin aux « dossiers doublons » existants entre les différentes entités, le taux de redondance estimé étant d'environ 80%. A noter que cette action avait été recommandée par la Cour des comptes dans son rapport sur le logement social publié en juin 2008 (voir chapitre 4.1.4)<sup>18</sup>.

Un système de gestion électronique des dossiers (GED) est également prévu, en revanche la date d'achèvement du projet n'est pas encore connue.

## **4.1.2. Constats**

### **Constat 1**

La Cour a sélectionné de manière aléatoire 14 demandes de logements, déposées entre juin 2009 et octobre 2011, et a vérifié que le dossier est complet, correctement saisi dans Ofiger et que le demandeur respecte les conditions d'inscription. De manière générale, les dossiers analysés par la Cour ont démontré que la GIM avait une maîtrise satisfaisante du processus de gestion des demandes.

Toutefois, la Cour a relevé des erreurs de calculs du revenu déterminant et du taux d'effort effectué par les collaborateurs chargés de l'enregistrement des demandes de logement. Par exemple, une rente SUVA annuelle a été considérée mensuellement et

---

<sup>18</sup> Rapport d'audit de gestion relatif à la politique publique du logement social (No 12 du 30 juin 2008)



multipliée par douze dans le calcul du revenu annuel déterminant. Le revenu étant une composante prépondérante dans l'ordre de priorité de sélection d'une demande pour un logement social, ceci a pour conséquence d'affecter l'ordre de priorité, voire de rendre la demande sans objet.

#### Constat 2

Pour les suisses précédemment domiciliés à Genève et revenant de l'étranger, la GIM applique une dérogation au délai de 2 ans de résidence à Genève durant les 5 dernières années, sans base réglementaire et sans autorisation hiérarchique.

#### Constat 3

Deux pratiques sont en contradiction avec la directive relative à l'attribution de logements à caractère social :

- lors de chaque « intervention » dans Ofiger, ce qui se produit lorsque le demandeur, par exemple, appelle la GIM pour des renseignements sur sa situation personnelle, le délai de validité de la demande qui est d'une année est reconduit automatiquement par l'application, et ce indépendamment de l'obtention de documents probants tel que prévu par l'article 2 de la directive.
- le formulaire de demande de logement indique que la demande est caduque au bout d'une année et impose de déposer une nouvelle demande, ce qui est contraire à la directive qui stipule qu'après une année, les demandes sont conservées 6 mois.

### **4.1.3. Risques découlant des constats**

Les **risques opérationnel et de conformité** tiennent à l'enregistrement d'une demande de logement sur la base d'informations inexactes.

Le **risque de contrôle** est avéré par le manque de contrôles adéquats des données saisies.

### **4.1.4. Recommandations**

#### ***Actions***

**[cf. constat 1].** La Cour recommande de mettre en place une formation ad hoc en matière de calcul et détermination des revenus pour les collaborateurs chargés de l'enregistrement des demandes. En effet, l'audit a informé la Cour que la mise en place du guichet unique regroupant l'OLO, les FIDP et la GIM déchargera en grande partie ces derniers de leurs tâches actuelles. Ainsi, ils disposeront de plus de temps pour effectuer les calculs nécessaires à la détermination du revenu et du taux d'effort.

**[cf. constat 2].** La Cour recommande à la GIM de soumettre au CA une proposition de modification du Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève. Ceci permettra de donner une base réglementaire à la dérogation appliquée aux Suisses précédemment domiciliés à Genève et de retour de l'étranger. A défaut, la Cour recommande d'abandonner cette pratique.

**[cf. constat 3].** La Cour recommande à la GIM d'appliquer strictement la directive relative à l'attribution de logements à caractère social en matière de conservation des demandes de logements ou de l'adapter à la pratique actuelle. En fonction de l'action entreprise, il conviendra :

- soit de modifier les paramètres d'Ofiger afin de ne plus permettre une prolongation de la validité de la demande sans obtention de documents probants
- soit de modifier la directive relative à l'attribution de logements à caractère social

### **Avantages attendus**

Réduire le risque d'erreur lors de la détermination de l'adéquation des demandes aux critères d'attribution de logement.

Mettre sur pied d'égalité tous les demandeurs potentiels de logements.

#### **4.1.5. Observations de l'audit**

##### **Constat 1 :**

*La GIM partage l'avis de la Cour des Comptes quant au fait que les collaborateurs-trices concernés-es doivent disposer de toute la formation nécessaire en matière de calcul du revenu déterminant. Il ne peut cependant s'agir que de formation interne vu les spécificités de ces activités, et les erreurs humaines restent possibles.*

*Il convient de souligner que le cas relevé par la Cour des Comptes constitue un exemple d'erreurs ponctuelles, qui peuvent parfois se produire. L'erreur en question a par ailleurs trait à l'analyse d'un dossier au moment du dépôt de la demande de logement, de sorte qu'elle n'a eu aucun impact sur la fixation du loyer. Pour ce qui concerne cette dernière, elle ne s'effectue qu'au moment où l'attribution d'un logement devient possible pour un-e demandeur-se donné-e, et le calcul est alors repris de manière beaucoup plus précise, sur la base de documents actualisés.*

*Pour le surplus, au plus tard au moment de la mise en place du guichet unique regroupant l'OLO, les FIDP et la GIM, cette dernière appliquera les dispositions de droit cantonal relatives au revenu déterminant unique, ce qui facilitera les calculs précités.*

##### **Constat 2 :**

*Seul le Conseil Municipal est compétent pour modifier le règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève. La GIM estime cependant que la pratique évoquée ne justifie pas qu'elle sollicite du Conseil administratif qu'il saisisse le Conseil Municipal d'une proposition du Conseil administratif en vue d'une modification du dit règlement.*

*En effet, s'il est exact que la GIM accepte l'**inscription** de personnes qui n'ont pas résidé à Genève au minimum 2 ans au cours des cinq années précédant ladite inscription, elle n'a jamais attribué de logements à de telles personnes. Or, l'article 4 du règlement précité vise principalement à ce que la condition de résidence à Genève pendant 2 ans soit remplie pour **obtenir en location un logement**. .*

##### **Constat 3 :**

*S'il est exact que la GIM conserve les demandes de logements six mois après leur éventuelle caducité, il ne s'agit pas d'une prolongation de la validité de la demande, mais uniquement d'un souci d'économie de procédure (par la conservation des documents liés à la demande), pour les cas, fréquents, où le-la demandeur-se de logement redépose une demande durant cette période de 6 mois. .La GIM admet que sa pratique est plus souple que ne le prévoit la directive y relative. Cette question se*

*réglera cependant de manière définitive au moment de la mise en œuvre, en automne 2013, de la base de données commune de demandeurs de logement (Olo/Etat de Genève, FIDP, GIM), qui fixera des règles partagées s'agissant de la caducité et de la conservation des demandes.*

#### **4.1.6. Position de la Cour relativement aux observations de l'audité**

En ce qui concerne la recommandation relative à la nécessité de modifier le Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève afin de régulariser la dérogation des deux ans de résidence appliquée aux ressortissants suisses revenant de l'étranger, la Cour prend note de la position de la GIM. Toutefois, la Cour maintient sa recommandation considérant le risque de conformité.

## **4.2. Attribution des logements à caractère social, fixation du loyer et suivi des conditions d'octroi**

### **4.2.1. Contexte**

#### ***Modalités d'attribution des logements sociaux***

Les modalités d'attribution d'un logement à caractère social sont fixées dans le Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève (le Règlement), adopté par le Conseil municipal le 18 février 2009 et entré en vigueur le 7 avril 2009. Les articles 5 et 6 indiquent notamment :

- A. En règle générale, il est attribué un logement à caractère social d'au maximum :
- une pièce de plus que le nombre d'occupants lorsque l'appartement est occupé par un couple;
  - deux pièces de plus que le nombre d'occupants lorsque l'appartement n'est pas occupé par un couple.

La demi-pièce n'est pas prise en compte.

- B. Selon les disponibilités, l'attribution d'un logement à caractère social s'effectue notamment sur la base des critères suivants :
- personne dépourvue de tout logement;
  - relogement d'un locataire pour cause de démolition ou de transformation importante de l'immeuble où il habite, ou de résiliation de son bail;
  - logement actuel manifestement inadapté à la situation personnelle, familiale ou économique du demandeur;
  - logement actuel insalubre;
  - raisons médicales.

- C. L'attribution des logements incombe à une commission d'attribution, composée de cinq membres provenant de l'administration municipale désignés par le Conseil administratif. Sa composition est revue périodiquement. Une attribution de logement ne peut se faire qu'en la présence minimum de 3 membres de la commission. La commission se réunit une fois par semaine.

Généralement, le processus d'attribution des logements sociaux démarre au moment où un objet est potentiellement vacant. Le secteur gérance de la GIM transmet alors une fiche « rose » à la cellule « attributions » du secteur social sur laquelle est mentionnée la date de disponibilité de l'objet en tenant compte des éventuels travaux d'entretien à effectuer dans le logement ainsi que le loyer théorique qui est calculé en fonction des caractéristiques de l'objet.

Dès réception de la fiche, la cellule « attribution » effectue une première sélection à partir du programme Ofiger en fonction du taux d'occupation et du taux d'effort ; cette opération permet d'obtenir une première liste de candidats pouvant contenir jusqu'à une centaine de personnes. Cette sélection est exportée sur Excel pour un nouveau traitement prenant en compte l'ancienneté de la demande, la situation d'urgence du demandeur ainsi que d'autres facteurs (selon le point B ci-dessus) afin de réduire la sélection à 5 dossiers pour la présentation à la commission d'attribution. Le collaborateur de la cellule « attributions » mentionne un commentaire sur chaque dossier, qui explique son choix.

Avant que les dossiers ne partent en commission d'attribution, ils sont revus par la responsable du secteur social afin de vérifier le calcul des revenus.

La cellule « attributions » remet à la commission d'attribution la liste des 5 dossiers retenus et les collaborateurs viennent les présenter en séance. Après délibération, la commission d'attribution établit un ordre de préférence qui est mentionné sur la liste, mais sans indiquer les raisons. La liste annotée fait office de procès-verbal de décision, est signée par tous les membres de la commission et est conservée.

Si un candidat refuse un logement, le ou les « viennent-ensuite » sont contactés en fonction de l'ordre de préférence défini par la commission d'attribution. Le candidat qui refuse un logement est sanctionné par une mise en suspens de son dossier pour 6 mois.

Par ailleurs, un candidat répondant aux exigences susmentionnées ne peut obtenir de logement social (art. 4 al. 2) : « ... lorsque le candidat ou l'une des personnes faisant ménage commun avec lui est propriétaire d'un bien immobilier répondant à ses besoins dans le canton de Genève ou sa région, lorsque la proximité de celui-ci permettrait d'y résider ».

Enfin, il faut mentionner que l'article 6 du Règlement prévoit le contrôle, au moins une fois par législature, par le Contrôle financier de Ville de Genève de l'application des critères d'attribution des logements à caractère social.

### **Fixation du loyer**

Les conditions de la détermination des loyers pour les logements à caractère social sont fixées dans les articles 9 à 12 du Règlement, adopté par le Conseil municipal le 18 février 2009 et entré en vigueur le 7 avril 2009. Ces articles indiquent notamment :

- A. Art. 9 al. 1 : Le loyer des logements sociaux de la Ville de Genève ne peut en règle générale pas excéder le pourcentage du revenu familial (taux d'effort) fixé par l'article 10.
- B. Art. 10 al. 1 : Sous réserve du loyer minimum prévu par l'art. 11, le loyer net des logements à caractère social, frais accessoires non inclus, n'excédera pas :
  - 12% du revenu familial annuel s'il est égal ou inférieur à 20 999 francs;
  - 12,1% du revenu familial annuel s'il est égal ou inférieur à 21 999 francs.

Au-delà de 21 999 francs, le taux d'effort de 12,1% précité est majoré de 0,1% par tranche de revenu familial annuel de 1000 francs, et ce jusqu'à un revenu familial annuel de 119 999 francs.

A partir d'un revenu familial annuel de 120 000 francs, le loyer net des logements à caractère social n'excédera pas 22% de ce revenu.

Art. 10 al. 2 : Si le taux d'occupation prévu par l'article 5 n'est pas respecté, le loyer dû en vertu de l'alinéa 1 est majoré de :

- 25% si le locataire dispose d'une pièce excédentaire;
- 50% s'il dispose de deux pièces excédentaires;
- 75% s'il dispose de trois pièces excédentaires.

Art. 10 al. 3 : Dans les cas de rigueur, en particulier lorsque le locataire ne dispose pour tous revenus que de prestations sociales, il peut être dérogé au taux d'effort découlant de la présente disposition.

- C. Art. 11 : Le loyer minimum des logements sociaux est arrêté par la GIM, dans une fourchette comprise entre 1000 francs et 2000 francs la pièce par an.

D. Art. 12 : Le loyer maximum résultant du revenu déterminant multiplié par le taux d'effort ne peut pas dépasser le loyer admissible au sens du Code des obligations.

La détermination du loyer est dans un premier temps effectuée par les collaborateurs du secteur gérance qui calculent un loyer minimum en fonction des caractéristiques du logement : nombre de pièces, emplacement géographique, surface, équipements, état général et date de la construction du logement.

Sur la base des 5 dossiers sélectionnés, la cellule de calcul des loyers du secteur social calculera le taux d'effort en fonction des revenus déterminants de chaque candidat et du loyer minimum.

Dès que la commission d'attribution a porté son choix sur un candidat, le dossier est transmis à nouveau à la cellule de calcul qui examine les pièces plus en détail, notamment les éléments qui entrent dans la fortune du demandeur afin d'affiner encore le loyer. Si une période de temps plus ou moins longue s'écoule entre l'attribution et l'entrée du locataire dans l'appartement, des documents mis à jour peuvent être demandés afin de s'assurer que le calcul du loyer tient compte des dernières modifications de la situation du nouveau locataire.

#### ***Suivi des conditions d'octroi***

L'obligation pour le locataire de la GIM de fournir des informations à jour sur sa situation personnelle et financière découle du règlement adopté en 2009, à son article 14 al. 3 et 4, ce qui constitue une nouvelle disposition.

En principe, chaque année, 6 mois avant l'échéance du bail, le secteur social de la GIM envoie un courrier demandant une série de documents aux locataires qui ont adopté le nouveau règlement. Cette demande doit permettre de s'assurer que les conditions d'octroi sont toujours respectées et, en cas de modifications dans la situation personnelle, familiale ou économique du locataire, de revoir le loyer si nécessaire. Toutefois, cette disposition ne s'applique pas aux locataires soumis aux anciens règlements.

### **4.2.2. Constats**

#### **Constat 1**

La Cour a sélectionné de manière aléatoire 20 attributions de logements portant sur la période du 1<sup>er</sup> juin 2009 au 30 septembre 2010 et a vérifié la bonne tenue des dossiers, ainsi que le respect des critères d'attribution découlant du règlement 2009 et des directives y relatives. De manière générale, les dossiers analysés par la Cour ont démontré que la GIM avait une maîtrise satisfaisante du processus de gestion des attributions de logement.

En revanche, la Cour relève qu'en matière de suivi des conditions d'octroi des logements :

- Aucune directive ou procédure n'indique la marche à suivre et les délais nécessaires au suivi des critères d'attribution des logements sociaux tels que requis par l'article 14 du règlement.
- Le contrôle des conditions d'octroi a posteriori n'est pas effectué de manière systématique ; en effet, pour 9 dossiers sur 15 sélectionnés (soit 60%) dont l'attribution de logement remonte à plus d'une année, la demande de documents pour le suivi des critères d'attribution n'avait pas été effectuée.

Ces lacunes génèrent un risque de perte de revenus pour la GIM ou d'un loyer trop élevé pour le locataire. De plus, ce manque d'informations rend difficile l'application de la directive sur les échanges de logements entre locataires de la Ville de Genève prévus à l'article 6 al. 2 du règlement.

#### Constat 2

Le règlement 2009 traitant de la commission d'attribution n'est pas suffisamment explicite quant à la composition de cette dernière. En effet, il ne mentionne pas :

- Les qualifications requises de ses membres
- Les questions d'indépendance de ses membres
- La périodicité de la revue de sa composition

A titre d'exemple, un des membres de la commission est la responsable du secteur social de la GIM. Ainsi, la séparation des tâches opérationnelles et décisionnelles n'est pas assurée du fait que cette collaboratrice s'occupe de toute la gestion opérationnelle des demandes et siège à la commission d'attribution avec droit de vote.

#### Constat 3

La GIM ne dispose pas de la valorisation de ses immeubles, ce qui ne lui permet pas de démontrer que le niveau des loyers qu'elle pratique n'est pas abusif dans le cas où le locataire contesterait le loyer initial. Pour pallier à cette lacune, la GIM a informé la Cour qu'une évaluation de son parc immobilier par un mandataire externe est en cours.

### **4.2.3. Risques découlant des constats**

Le **risque de conformité** tient au non-respect des dispositions du Règlement en matière de suivi de modifications des conditions d'attribution de logements.

Le **risque opérationnel** tient au maintien de locataires dans des logements sur la base d'informations erronées.

Le **risque de contrôle** est avéré et ressort des absences de demandes de documents dans le cadre du suivi des conditions d'attribution de logements.

### **4.2.4. Recommandations**

#### ***Actions***

**[cf. constat 1]** La Cour recommande à la GIM de mettre en place une directive détaillant notamment :

- Les délais dans lesquels les demandes de compléments doivent être adressées aux locataires.
- La méthode d'identification et l'édition de listing des locataires devant faire l'objet d'une demande de renseignement.
- Le suivi et le contrôle de l'envoi des demandes, de la réception des documents et des calculs de modification des loyers le cas échéant.

**[cf. constat 2]** La Cour recommande à la GIM de proposer au Conseil administratif un projet visant à modifier le règlement 2009 sur les questions relatives à la composition de la commission d'attribution, notamment en relation avec la séparation des tâches opérationnelles et décisionnelles de la responsable du secteur social.

### **Avantages attendus**

Eviter tout risque de conflit d'intérêts réel ou théorique dû à la participation de la responsable du secteur social à la commission d'attribution des logements.

Mettre sur pied d'égalité tous les bénéficiaires de logements en procédant aux contrôles prévus par les dispositions réglementaires.

#### **4.2.5. Observations de l'audit**

##### **Constat 1 :**

*La GIM suivra la recommandation de la Cour des Comptes, visant à formaliser la méthode de travail décrite ci-dessus, au moyen d'une directive ad hoc.*

*Les méthodes de travail de la GIM correspondent en effet exactement aux recommandations de la Cour des Comptes. A titre préalable, il convient de rappeler que les exigences du droit fédéral impliquent que la notification de modification du loyer doit être signifiée trois mois et dix-sept jours avant la date d'échéance du bail. Le respect de ce délai, contraint la GIM à anticiper, compte tenu du temps nécessaire pour l'envoi des demandes de renseignements, des délais de réponse des locataires et de la période d'analyse du dossier. A cet effet, au début de chaque mois, il est procédé à une extraction faisant apparaître tous les contrats dont l'échéance intervient six mois plus tard, ce qui déclenche l'envoi de renseignements.*

*Demeurent bien entendu réservés les cas pour lesquels les locataires sollicitent eux-mêmes une révision de leur situation.*

*S'agissant du suivi des demandes de renseignements précitées, la GIM recourt à un agenda électronique sur la base duquel s'effectue chaque semaine le relevé des demandes de renseignements à relancer et des calculs à effectuer sur la base des documents reçus.*

*La GIM précise encore que si le processus de suivi régulier des demandes de renseignements usuelles a subi quelques retards, cela est dû à la très importante surcharge de travail administratif qu'entraîne la mise en œuvre, en cours, du Règlement 2009. Cette situation sera corrigée lorsque ce règlement sera entré en vigueur pour l'ensemble des locataires.*

##### **Constat 2 :**

*Pour tenir compte de la préoccupation exprimée par la Cour, la GIM proposera au Conseil administratif de préciser que la responsable du secteur social est membre de la commission sans droit de vote*

*Le règlement prévoit expressément que la commission est une commission interne, composée de représentants de l'administration municipale. Le fait que la responsable du secteur social en soit membre n'est donc pas contraire au dit règlement. Par ailleurs, la participation de la collaboratrice en question aux travaux de la commission constitue un apport indispensable aux dits travaux, en raison de sa très bonne connaissance des dossiers de candidatures.*



## 4.3. La gestion du contentieux avec les locataires

### 4.3.1. Contexte

La gestion du contentieux recouvre les problématiques suivantes :

- A. Violation des obligations de respect envers les voisins (violation de l'obligation de diligence), cas qui conduisent toujours à une demande d'évacuation du locataire récalcitrant avec cependant une suspension de la procédure devant la Commission de conciliation en matière de baux et loyers si le locataire accepte un délai d'épreuve de plusieurs mois.
- B. Défaut de paiement, cas qui conduisent toujours à une procédure itérative de recherche d'arrangement avec le locataire récalcitrant, le but étant de le maintenir dans les locaux loués, car il remplit les conditions socio-économiques d'admission à la GIM.
- C. Sous-location, cas qui conduisent systématiquement au dépôt d'une requête en évacuation auprès du Tribunal des baux et loyers contre le sous-locataire illicite même s'il remplit les conditions socio-économiques d'admission à la GIM, ce dans le respect du règlement 2009 et par volonté de faire respecter l'égalité de traitement avec les candidat-e-s locataires qui respectent la procédure en déposant une demande de location auprès de la GIM.

Dans les cas de défaut de paiement qui représentent la majorité des cas de contentieux, la procédure démarre dès la mise en demeure qui intervient généralement lors d'un retard de 30 jours dans le paiement du loyer. La mise en demeure fait état d'un délai comminatoire à l'issue duquel le service juridique décide de la suite à donner à un dossier :

- Soit le compte est à jour et la procédure de contentieux s'arrête
- Soit le locataire a pris contact avec la GIM et un arrangement extrajudiciaire a été défini
- Soit il n'y a pas de paiement et le bail est résilié

Les arrangements extrajudiciaires et les résiliations de baux sont identifiés par un code dans Ofiger et suivis par le service juridique dans des listings Excel.

A l'échéance du bail suite à une résiliation pour non-paiement, le service juridique décide à nouveau de la suite à donner :

- Soit le locataire est à jour et la procédure de contentieux est suspendue et un courrier de délai d'épreuve est adressé au locataire
- Soit le locataire a demandé un arrangement que le SJ a accepté. Dans ce cas, l'arrangement est suivi régulièrement sur le listing Excel
- Soit il n'y a aucune nouvelle du locataire et une requête en évacuation est déposée devant les tribunaux

Suite au dépôt de la requête en évacuation :

- Soit un arrangement est trouvé en audience et la procédure est suspendue et l'arrangement est suivi régulièrement sur le listing Excel
- Soit aucun arrangement n'a pu être négocié et la procédure suit son cours et peut aller jusqu'à l'évacuation effective

Lorsque la GIM obtient le jugement en évacuation du Tribunal des baux et loyers et qu'elle peut donc requérir l'usage de la force publique, elle doit impérativement obtenir l'autorisation du conseil administratif avant d'aller de l'avant.

Au 31 décembre 2011, le Service juridique traitait :

- 404 dossiers après résiliation de bail, dont 267 pour non-paiement de loyer
- 95 arrangements judiciaires, dont 79 pour retard de loyer

Sur l'année 2011, le service juridique de la GIM avait procédé à :

- 572 mises en demeure, dont 153 avaient été régularisées, 27 avaient abouti à un arrangement et 81 à une résiliation de bail alors que 271 étaient en cours.
- 97 résiliations de bail, dont 17 avaient abouti à un arrangement et 32 à une requête en évacuation.
- Au dépôt de 83 requêtes en évacuation devant les tribunaux.

Au 31 décembre 2011, la provision pour débiteurs douteux concernant les logements s'élevait à 1.75 million F représentant 2% du total des loyers (87.8 millions F). Des pertes sur débiteurs de l'ordre de 378'000 F ont été enregistrées en 2011.

### **4.3.2. Constats**

#### Constat 1

La Cour a sélectionné de manière aléatoire 16 dossiers de contentieux ouverts au 30 novembre 2011 (soit 2% des cas de contentieux) et a vérifié que les différentes étapes du processus de contentieux sont respectées. De manière générale, les dossiers analysés par la Cour ont démontré que la GIM avait une maîtrise satisfaisante du processus de gestion du contentieux.

Toutefois, la Cour a constaté quelques retards dans les délais de mise en demeure, pour la plupart de quelques jours sauf dans un cas (418 jours), suite au constat de non-paiement du loyer. Il en résulte que le risque de non-recouvrement de la créance augmente.

#### Constat 2

La GIM a fait l'acquisition d'un logiciel de gestion du contentieux nommé « Cash-in » qui permet de gérer de manière automatique les débiteurs et les différences du contentieux. Ce logiciel est actuellement sous-utilisé, car l'interface avec l'application métier Ofiger n'est pas encore opérationnelle, ce qui génère des doubles saisies.

Des développements de l'interface en question ont été demandés au fournisseur qui, malgré les nombreuses relances de la GIM, n'ont pas aboutis. Cela s'explique par le fait que le fournisseur en question a décidé de cesser à moyen terme la commercialisation d'Ofiger

### **4.3.3. Risques découlant des constats**

**Le risque financier** tient au fait du retard dans le recouvrement des créances.

Le **risque opérationnel** tient au fait de la perte de temps relative à la double saisie des informations entre Cash-in et Ofiger et au risque d'erreurs qui en découle.

#### **4.3.4. Recommandations**

##### **Actions**

**[cf. constat 1]** : La Cour recommande à la responsable du service contentieux de rappeler à ses collaborateurs la procédure de mise en demeure.

**[cf. constat 2]** : La Cour invite la GIM à identifier la solution de remplacement la plus adéquate.

##### **Avantages attendus**

Réduire les risques de pertes sur débiteurs en réduisant les délais de traitement et en simplifiant le traitement de l'information.

#### **4.3.5. Observations de l'audit**

##### **Constat 1 :**

*Le rappel aux collaborateurs-trices, recommandé par la Cour des Comptes, a été effectué lors des séances du secteur juridique des 27 novembre et 4 décembre 2012.*

*Sur le nombre de dossiers traités, il peut se produire qu'une mise en demeure soit envoyée avec quelques jours de retard. Dans certains cas, ce report est motivé par des circonstances particulières, liées à la situation personnelle du locataire, et au suivi de cette dernière par la GIM, en collaboration avec le secteur social de la Ville de Genève.*

##### **Constat 2 :**

*Le non aboutissement de la démarche est effectivement dû au fait que le fournisseur a décidé de cesser à moyen terme la commercialisation d'Ofiger et par voie de conséquence, les développements liés à ce programme.*

*La GIM participe cependant activement au travail en cours à l'échelle de la Ville de Genève, en vue d'identifier la solution de remplacement la plus adéquate. Ce processus a été initié en mars 2012 et, selon le planning élaboré par la DSIC, il devrait aboutir au choix d'un prestataire à l'automne 2013, la mise en production étant prévue courant 2015.*

## **4.4. La gestion des travaux d'entretien des immeubles**

### **4.4.1. Contexte**

#### ***Organisation***

Le service des bâtiments, rattaché au Département des Constructions et de l'Aménagement (DCA), est chargé d'entretenir et de rénover les édifices publics ainsi que les immeubles locatifs du parc immobilier de la Ville de Genève. A cet effet, le service des bâtiments compte 33 ETP et dispose d'un budget de 29 millions qui est resté stable ces dernières années pour environ 800 édifices répartis à hauteur de 350 pour le patrimoine financier et de 450 pour le patrimoine administratif.

Sur délégation du service des bâtiments, la GIM assure la gestion des travaux d'entretien courants des immeubles locatifs dont elle a la gestion, au moyen du budget qui lui est attribué dans le cadre de la délégation précitée.

Cette délégation de compétence à la GIM est régie par une convention établie entre le service des bâtiments et la GIM. La précédente convention, datée d'octobre 2006, indiquait que la GIM prenait directement en charge d'une part l'établissement de la commande de travaux pour un montant jusqu'à 2'000 F (hors taxes), d'autre part le contrôle de l'exécution des travaux et enfin le paiement de la facture sur le budget attribué à la GIM pour des travaux d'entretien dans des logements occupés. Il était en revanche arrêté que les travaux réalisés dans les logements vacants se réalisaient sous la responsabilité du service des bâtiments. Le budget de travaux d'entretien de la compétence de la GIM s'élevait à 2.3 millions F pour 2011 pour des coûts effectifs de 2.4 millions F.

Une nouvelle convention est entrée en vigueur en janvier 2012 dont les modifications majeures sont un relèvement du seuil de compétence de la GIM à 3'500 F (par corps de métier) et une délégation des travaux d'entretien courant jusqu'à ce nouveau seuil y compris pour les logements vacants.

#### ***Budget des travaux***

Chaque année, les travaux d'entretien et de rénovation (hors compétence de la GIM) sont planifiés et estimés par immeuble par le SBAT après concertation avec la GIM ; les montants font l'objet d'une réservation de fonds. Ils concernent les travaux connus et jugés comme les plus nécessaires. En 2011 ces travaux « réservés » ont représenté 5.7 millions F sur un total de 12 millions F, le solde étant dédié aux travaux non prévus.

Le SBAT publie tous les deux ans un rapport sur l'état du parc immobilier dont il s'occupe. Selon le responsable du SBAT, le parc est globalement en bon état, seuls 2% des édifices nécessitent des travaux importants et urgents de rénovation.

#### ***Gestion des travaux***

La GIM a défini une liste de fournisseurs par corps de métiers qui est gérée dans Ofiger. La sélection des prestataires pour chaque intervention s'effectue sur la base des disponibilités et des compétences requises par les travaux à effectuer tout en respectant un tournus.

Si les travaux sont inférieurs à 750 F, l'entreprise exécute les travaux puis envoie la facture. Au-delà de cette limite, un devis doit parvenir à la GIM avant confirmation de la commande par le gérant. Les commandes supérieures à 1'500 F doivent être signées par un membre de la direction.

Le paiement des factures est effectué soit à travers Office Wings (fichiers DTA issus d'Ofiger) soit par SAP. Dans les deux cas la GIM dispose d'un premier niveau de signature (administrateur, chef de service) et la comptabilité générale (CGE) d'un deuxième niveau.

#### **4.4.2. Constats**

##### Constat 1

La Cour a sélectionné de manière aléatoire 18 factures pour des travaux d'entretien et a vérifié que les travaux commandés par la GIM ressortent de sa compétence, qu'ils sont justifiés par une demande, basés sur un devis pour ceux excédant 750 F et que les factures correspondent aux devis.

De manière générale, les dossiers analysés par la Cour ont démontré que la GIM avait une maîtrise satisfaisante du processus de gestion des travaux d'entretien.

##### Constat 2

La Cour relève que l'augmentation du montant de la compétence de la GIM, effective depuis janvier 2012, lui permet d'être plus autonome et réactive lors des demandes des locataires.

#### **4.4.3. Observations de l'audit**

*Compte tenu de l'important travail qui a été effectué afin de formaliser le processus de gestion relatif à l'utilisation du budget d'entretien courant alloué à la GIM d'une part, d'aboutir à la conclusion d'une convention définissant une nouvelle répartition des compétences entre elle et le service des bâtiments d'autre part, la GIM se félicite des conclusions de la Cour.*

## **4.5. La gestion des droits de superficie**

### **4.5.1. Contexte**

#### ***Aspects légaux***

Selon le Code civil (CC), le propriétaire d'une parcelle peut établir en faveur d'un tiers une servitude lui conférant le droit d'avoir ou de faire des constructions, soit sur le fonds grevé, soit au-dessous. Si cette servitude a le caractère d'un droit distinct et permanent (DDP), elle peut être immatriculée comme immeuble au registre foncier (RF). L'immatriculation du DDP au RF doit se faire sur la base d'un acte authentique passé entre le propriétaire et le superficiaire.

L'acte constitutif du droit de superficie précise les conditions de mise à disposition du bien-fonds telle que la durée du droit, la parcelle grevée, le numéro du DDP, le but dans lequel celui-ci est délivré, la cessibilité, la rente du droit de superficie, les obligations du superficiaire, l'hypothèque grevant le droit.

La durée maximale d'un droit de superficie ne peut excéder 100 ans comme droit distinct. Le droit de superficie peut en tout temps être prolongé, en la forme prescrite pour sa constitution, pour une nouvelle durée maximale de 100 ans, mais tout engagement pris d'avance à ce sujet est nul.

#### ***Gestion des droits de superficie appartenant à la Ville de Genève***

Début 2012, la Ville de Genève est propriétaire de 95 parcelles qui sont grevées d'un droit de superficie au bénéfice de sociétés, de fondations, d'associations et de coopératives. Pour la mise à disposition des parcelles, la Ville perçoit une rente de superficie ou, dans certains cas, met les parcelles à disposition gratuitement sous forme de subventions.

Les rentes sont déterminées en grande majorité par la formule suivante :

$$\text{Prix du terrain au m}^2 \times \text{surface de l'assiette} \times \text{taux hypothécaire}$$

Jusqu'à fin 2007, le taux hypothécaire de référence était celui de la BCGe, puis à son abandon au 1<sup>er</sup> janvier 2008, le taux appliqué est devenu celui de l'Office Fédéral du logement (OFL).

Pour certaines sociétés exploitant des parkings souterrains, la convention a prévu que la rente ne soit pas exigible tant que les investissements de la superficiaire et ceux de ses prêteurs ne sont pas rentés et amortis (capital, emprunts avec ou sans garantie hypothécaire, prêts chirographaires). Cela signifie également que des décomptes d'exploitation extra-comptables doivent être établis en tenant compte de ces éléments et qu'ils doivent être analysés par la Ville de Genève ou par le Contrôle financier de la Ville de Genève, conformément aux conventions.

Les parcelles mises à disposition gratuitement concernent généralement des associations ou des fondations de droit public (p.ex en matière de logement) qui exploitent les parcelles en répondant à un but d'utilité publique. La gratuité peut être soit totale sur la durée du contrat de droit de superficie, soit partielle jusqu'à ce que le superficiaire ait récupéré ses investissements initiaux.

Le montant annuel des rentes de superficie comptabilisé est supérieur à 10 millions F. Cependant, il faut distinguer les rentes facturées, soit un peu plus de 7 millions F et les rentes non facturées (subventions ou gratuités) qui représentent à fin 2011 plus de 3.2 millions F.

### ***Répartition de la gestion entre services***

La désignation du superficiaire, les négociations des conditions avec le superficiaire, la préparation de l'acte authentique, la soumission du dossier au Conseil administratif pour signature et l'enregistrement du droit de superficie au registre foncier sont de la responsabilité de l'unité « opérations foncières » qui est rattachée au département des constructions et de l'aménagement. Durant ces étapes, la GIM est intégrée en participant aux diverses séances afin d'apporter ses compétences en matière de gestion des droits de superficie.

Dès que le droit de superficie est enregistré au RF, le dossier est transmis à la GIM qui se charge de l'administration avec les tâches principales suivantes :

- L'enregistrement dans Ofiger.
- La facturation des rentes et le suivi des encaissements selon les conditions prévues dans l'acte.
- La révision périodique des rentes selon les conditions prévues dans l'acte.
- Le contrôle des obligations du superficiaire ressortant de l'acte, en s'assurant notamment que :
  - o Le superficiaire maintient les installations en bon état d'entretien.
  - o Le but du droit de superficie est respecté.
  - o Les engagements envers les créanciers hypothécaires et chirographaires sont respectés.
  - o Le bien-fonds est assuré (assurance choses et assurance RC).
- Le calcul des subventions pour les superficiaires au bénéfice d'une gratuité.

Pour effectuer la gestion administrative, la collaboratrice de la GIM tient un tableau Excel répertoriant tous les droits de superficie qui reprend les informations-clés telles que le numéro de DDP, le numéro de parcelle concernée, l'échéance du DDP, la périodicité de la révision de la rente, la méthode de calcul de la rente, le montant de la rente respectivement de la subvention, la date d'inscription au RF, la date du dernier contrôle technique, etc.

### ***Délégation de la gestion des droits de superficie appartenant à la Ville de Genève***

La Ville de Genève a confié un mandat de gestion de 27 droits de superficie à la Fondation des terrains industriels (FTI) parce qu'ils sont liés à des entreprises artisanales et commerciales et que les parcelles en question sont situées dans des zones industrielles.

La FTI assure tout le suivi administratif et reverse la rente ainsi que la taxe d'aménagement et d'exploitation à la GIM, défalquée de ses honoraires de gestion de 4.5%. La GIM vérifie le décompte annuel établi par la FTI.

### ***Droits de superficie appartenant à des tiers et pour lesquels la ville de Genève est superficiaire***

La Ville de Genève est également superficiaire de 9 parcelles à fin 2011 qui appartiennent soit à l'Etat de Genève soit aux Chemins de Fer Fédéraux (CFF). Pour certaines d'entre elles, elle les met à son tour en droit de superficie et procède aux mêmes travaux que si elle en était propriétaire.

#### **4.5.2. Constats**

La Cour a procédé à différents contrôles qui ont porté notamment sur :

- L'organisation et la gestion des droits de superficie par la GIM (révision des montants des rentes de superficie, suivi des obligations des superficiaires, revue des états locatifs, contrôles techniques des installations et bâtiments effectués par le S-BAT).
- Le suivi des droits de superficie donnés en gestion à la FTI.
- La gestion des droits de superficie accordés à des sociétés qui ont construit des parkings souterrains compte tenu des montants importants en jeu.

Pour ce faire, la Cour a défini à chaque fois un échantillon différent, mais dont les composants peuvent se retrouver dans deux ou plusieurs échantillons. Il en résulte les constats suivants :

##### Constat 1

Compte tenu des multiples intervenants sur les dossiers des droits de superficie (unité « opérations foncières », Contrôle financier, Fondation des terrains industriels, GIM, DCA), la Cour a constaté qu'il manquait un responsable au sein de la GIM qui soit en charge des dossiers tout au long de leur existence. Cette absence a notamment eu comme conséquences un manque de coordination des différents acteurs et des contrôles non effectués.

##### Constat 2

La Cour constate que la définition des tâches relatives à la gestion des droits de superficie par la GIM n'est pas suffisamment précise, notamment en ce qui concerne le suivi des obligations du superficiare ressortant des conventions. Cela découle notamment de la procédure établie par la GIM<sup>19</sup> qui ne mentionne pas clairement les modalités d'application. Il en résulte les lacunes suivantes :

- la GIM effectue des contrôles, mais ils ne sont pas systématiquement matérialisés ce qui ne permet pas de s'assurer de leur réalisation et de connaître le résultat ; il s'agit, notamment, des obligations suivantes :
  - o L'obligation du superficiare d'amortir ses constructions.
  - o L'obligation du superficiare d'amortir l'hypothèque 5 ans avant l'échéance du DDP.
  - o L'obligation d'entretien des bâtiments et installations.
  - o L'obligation d'amortir d'au moins 1.5% par an les créances hypothécaires.
- La qualité des documents et/ou la complétude des documents récoltés dans le cadre du suivi des obligations du superficiare ne permettent pas de s'assurer que ces dernières sont effectivement remplies ou que les risques sont couverts

---

<sup>19</sup> Gestion des droits de superficie (A10 – active) du 14 juin 2004



pour la Ville de Genève. Sur la base d'un échantillon de 16 dossiers, la Cour relève notamment que :

- Les polices d'assurance RC et/ou choses sont manquantes dans 6 cas sur 11 applicables.
- Il n'y a aucune trace que le superficiaire se soit acquitté des contributions publiques dans les 6 dossiers applicables.
- Les états financiers sont manquants dans 5 cas sur 7 applicables.
- L'attestation du ou des créanciers hypothécaires est manquante dans 4 cas sur 9 applicables.

### Constat 3

Un grand nombre de conventions de superficie datent d'une trentaine d'années et plus, et certaines dispositions ne sont plus d'actualité. A titre d'exemple :

- Le taux d'intérêt de référence indiqué, que ce soit pour le calcul de la rente de superficie ou pour le calcul du rendement des fonds investis par le superficiaire est celui de la Banque Cantonale de Genève. Or, dans la pratique ce taux est remplacé par le taux de l'Office fédéral du logement, car la BCGe ne communique plus ses taux depuis 2007.
- Pour le parking de Villereuse, 20% des places doivent être réservées pour les habitants ou commerçants du quartier. Ce contrôle n'est pas effectué par la GIM.

### Constat 4

La méthode d'établissement des comptes d'exploitation de certaines sociétés de parking, qui doit permettre de déterminer à partir de quelle date la rente devient exigible, prend en compte plusieurs paramètres, notamment le fait qu'il n'est pas perçu de redevance aussi longtemps que les investissements de la société et des prêteurs ne sont pas rentés et amortis (selon des dispositions propres à chaque contrat). Ceux-ci posent des problèmes d'application parce que leurs modalités ne sont pas suffisamment expliquées et laissent une marge de manœuvre dans l'établissement des comptes d'exploitation. Il en résulte des cas critiques importants :

- Cas de la société Parking de la place de Cornavin SA : cette société, créée en mai 1976 pour construire et exploiter la galerie marchande et le parking sous la place Cornavin, a commencé à payer la rente de superficie en 2006 ; la Ville de Genève, après avoir fait procéder à des audits externes à la même époque, est arrivée à la conclusion que la redevance était due dès 2001, ce qu'a contesté la société. Les montants en jeu représentent environ 10 millions de rente pour les 5 années litigieuses pour lesquelles des provisions ont été progressivement enregistrées depuis 2006. Finalement, le litige a été tranché par un tribunal arbitral qui, en date du 21 mars 2012, a débouté la Ville de sa demande.
- Cas de la société Parking Plaine de Plainpalais SA : suite au litige avec la société Parking de la place de Cornavin SA, la Ville de Genève a déterminé approximativement la date à laquelle la rente serait à payer et en a informé la société du parking de la Plaine de Plainpalais. Actuellement, les deux parties ne sont pas d'accord sur la manière de comprendre la méthode de calcul de la rente, ce qui influence la date à partir de laquelle la rente sera due à la Ville de Genève. La rente annuelle de superficie est estimée par la GIM à 788'000 F (gratuité).

### **4.5.3. Risques découlant des constats**

Le **risque opérationnel** tient à l'absence d'une gestion organisée des droits de superficie.

Le **risque financier** est avéré avec la perte de rentes non encaissées.

Le **risque de contrôle** est avéré au vu des manquements dans la gestion et le suivi des dossiers relatifs aux sociétés exploitant des parkings.

### **4.5.4. Recommandations**

#### ***Actions***

**[cf. constat 1]** La Cour invite la GIM à désigner un responsable, en sus de la collaboratrice en charge des droits de superficie, avec les compétences suivantes :

- Connaissances techniques et juridiques des droits de superficie
- Conduite des intervenants et coordination de leurs activités
- Contrôle de la qualité des travaux des intervenants
- Pilotage des dossiers à risques (par exemple les parkings)

**[cf. constat 2]** La Cour invite la GIM à :

- adapter la procédure datant de 2004 en y incluant clairement le contrôle du suivi des obligations du superficiaire
- s'assurer que les contrôles qui doivent être effectués dans le cadre du suivi des obligations du superficiaire sont clairement identifiables, par exemple sous la forme d'un document récapitulatif
- s'assurer que les documents à fournir par les superficiaires ainsi que leur qualité permettent d'effectuer les contrôles ressortant des conventions de superficie. Si ce n'est pas le cas, la GIM doit définir les mesures à prendre lorsque les documents ne sont pas fournis ou les mesures compensatoires qu'elle admettrait.

**[cf. constat 3]** La Cour invite la GIM à proposer à l'unité des opérations foncières une revue des conventions de superficie afin d'identifier les dispositions qui ne sont plus applicables et établir, le cas échéant un avenant, de manière à les adapter aux réalités actuelles.

**[cf. constat 4]** La Cour invite la GIM à fournir toutes les informations nécessaires au Contrôle Financier, afin qu'il puisse s'assurer de l'application uniforme de la convention par les deux parties prenantes, notamment la méthode d'établissement des comptes d'exploitation extracomptables des parkings. Ceci s'applique non seulement à toutes les nouvelles conventions signées, mais également à celles qui sont en cours, de manière à anticiper les potentiels conflits.

Dès l'accord obtenu, une confirmation devra être rédigée et signée par les deux parties.

#### ***Avantages attendus***

Disposer d'une gestion active des droits de superficie.

Anticiper les divergences d'interprétation des conventions et définir entre les parties les modalités d'application des conventions afin d'éviter des procédures extrajudiciaires, voire judiciaires.

#### **4.5.5. Observations de l'audit**

##### **Observation préalable :**

*La gérante en charge des droits de superficie, pour ce qui concerne les compétences de la GIM dans ce domaine, est placée sous la responsabilité de l'adjoint de direction, responsable du secteur gérance. Elle a donc un responsable hiérarchique, dont les compétences sont toutefois logiquement définies en fonction de celles, limitées, attribuées à la GIM en matière de gestion des droits de superficie.*

*Selon la répartition actuelle des compétences en matière de droit de superficie, au sein de la Ville de Genève, le département des constructions et de l'aménagement, soit pour lui le service des opérations foncières, est en charge de tout ce qui concerne la conclusion de nouveaux contrats, la définition du contenu de ces derniers ainsi que leurs éventuelles adaptations. Les compétences de la GIM se limitent ainsi à s'assurer du respect du paiement de la rente et de l'adaptation éventuelle de son montant, conformément aux termes du contrat négocié par le département des constructions et de l'aménagement. Il s'agit donc d'un rôle limité à une gestion purement administrative.*

##### **Constat 1 :**

*Le département des finances et du logement, sur la base du constat de la Cour de Comptes, ainsi que du contenu de l'observation préalable ci-dessus, proposera au Conseil administratif de revoir l'organisation actuelle et de regrouper au département des constructions et de l'aménagement l'ensemble des activités liées à la gestion des droits de superficie. Cela permettra d'assurer une meilleure cohérence de cette dernière et, notamment, de faciliter sensiblement les flux d'informations nécessaires entre les divers intervenants.*

##### **Constat 2 :**

*La GIM prend acte des remarques de la Cour des Comptes concernant la complétude des dossiers permettant le suivi financier des droits de superficie. Elle en tient compte avec effet immédiat, dans la mesure des moyens et des ressources dont elle dispose (cf supra).*

##### **Constat 3 :**

*Pour tenir compte de la recommandation de la Cour, elle proposera à l'unité des opérations foncières du département de l'aménagement et des constructions de procéder à cette démarche.*

*Pour les motifs exposés plus haut, la GIM n'a elle-même pas la compétence d'initier un processus de révision du contenu de droits de superficie qui ne seraient plus d'actualité (compétence département des constructions et de l'aménagement).*

**Constat 4 :**

*La GIM fournira au Contrôle financier tous les documents nécessaires pour lui permettre la mise en œuvre des suggestions de la Cour.*

## 4.6. Le recrutement des cadres actuels de la GIM

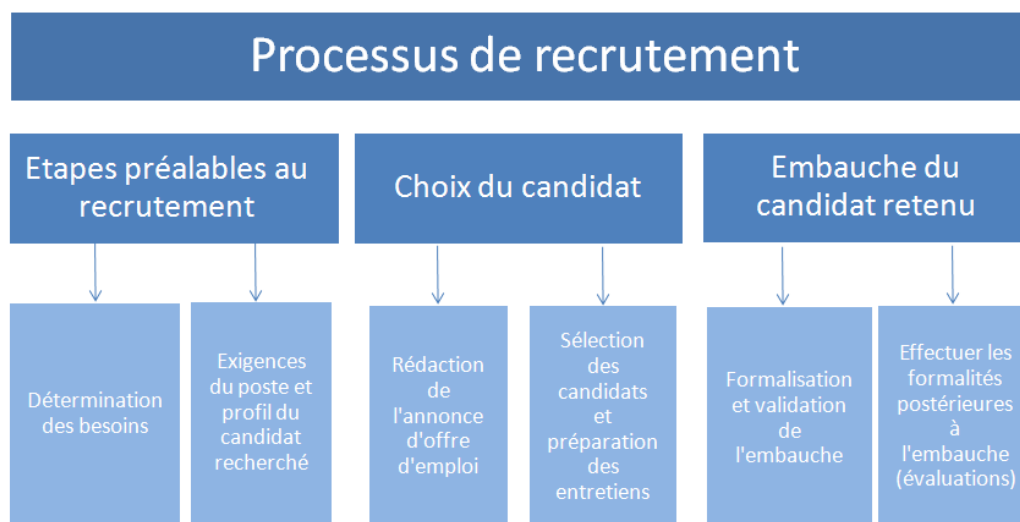
### 4.6.1. Contexte

Depuis de nombreuses années, la GIM connaît des remous dans sa gouvernance. Ainsi, la direction de la Gérance Immobilière municipale a connu 3 titulaires entre 2007 et 2009 avec deux vacances de poste qui ont obligé le directeur de département de l'époque à assurer la direction ad interim.

La Ville de Genève a ainsi procédé au recrutement entre septembre 2009 et juillet 2011 de cadres aux postes suivants :

- Chef de service
- Administrateur
- Responsable gérance
- Responsable service juridique
- Responsable secteur social
- Responsable secteur conciergerie

De manière schématique, le processus de recrutement des collaborateurs et des cadres se présente de la manière suivante :



Le processus de recrutement est détaillé dans un précédent rapport<sup>20</sup> de la Cour sur le sujet en Ville de Genève.

<sup>20</sup> Rapport concernant l'Audit de gestion relatif au recrutement en Ville de Genève du 4 mars 2010 (No 26).

#### **4.6.2. Constats**

Dans le prolongement du rapport concernant l'audit de gestion relatif au processus de recrutement en Ville de Genève<sup>21</sup> et des trois suivis annuels réalisés, la Cour a décidé d'analyser les dossiers de recrutement de cinq des six postes repourvus à la direction de la GIM (le sixième ayant déjà été identifié lors de l'audit susmentionné). Afin d'éviter une identification nominative aux postes concernés, la Cour a anonymisé les fonctions.

Pour deux fonctions, dont les recrutements ont été effectués en 2011, la Cour a relevé que les dossiers étaient complets, ce qui a permis de s'assurer que le choix du candidat retenu était conforme au processus de sélection des candidats et aux attentes ressortant entre autres du cahier des charges.

Pour trois autres fonctions, dont les recrutements ont été effectués en 2009, la Cour a relevé que les dossiers n'étaient pas complets et/ou ne permettaient pas de s'assurer que le choix des candidats était conforme :

- aux bonnes pratiques généralement appliquées en matière de recrutement
- à la procédure de la Ville de Genève en matière de recrutement.

#### **4.6.3. Risques découlant des constats**

Les **risques opérationnels et financiers** tiennent à l'engagement d'une personne ne répondant pas aux qualifications du poste et à la démotivation éventuelle des autres collaborateurs face à ces cas d'espèce.

Le **risque d'image** tient à l'affaiblissement potentiel de la perception de l'intégrité et de l'éthique au sein de la Ville de Genève par les manquements constatés.

#### **4.6.4. Recommandations**

##### ***Actions***

Au vu des deux derniers recrutements de cadres, la Cour renonce à émettre une recommandation. Néanmoins, elle invite la GIM à continuer d'appliquer la nouvelle politique de recrutement mise en place par la Direction des ressources humaines de la Ville de Genève suite aux recommandations de la Cour<sup>22</sup>, en particulier celles relatives aux chapitres 4.1, 4.2 et 4.3 traitant des étapes préalables au recrutement, du choix du candidat et de l'embauche du candidat retenu.

##### ***Avantages attendus***

Favoriser une démarche harmonisée et transparente.

Renforcer le principe d'égalité de traitement au sein de la Ville de Genève

---

<sup>21</sup> Rapport no 26 concernant l'audit de gestion relatif au processus de recrutement en Ville de Genève du 4 mars 2010

<sup>22</sup> Idem 21

#### **4.6.5. Observations de l'audité**

*La GIM suivra la recommandation de la Cour et continuera d'appliquer la nouvelle politique de recrutement mise en place par la Direction des ressources humaines comme elle le fait depuis l'entrée en fonction de sa nouvelle direction.*

## 5. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

Réf	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Décal au	Fait le
4.1.4	<b>Recommandation 1</b> La Cour recommande de mettre en place une formation ad hoc en matière de calcul et détermination des revenus pour les collaborateurs chargés de l'enregistrement des demandes. En effet, l'audit a informé la Cour que la mise en place du guichet unique regroupant l'OLO, les FIDP et la GIM déchargera en grande partie ces derniers de leurs tâches actuelles. Ainsi, ils disposeront de plus de temps pour effectuer les calculs nécessaires à la détermination du revenu et du taux d'effort.	1	Adjointe de direction responsable du secteur social	Automne 2013 (mise en œuvre de la base commune des demandeurs-ses de logement (Olo/Etat de Genève, FIDP, GIM))	
4.1.4	<b>Recommandation 2</b> La Cour recommande à la GIM de soumettre au CA une proposition de modification du Règlement fixant les conditions de location des logements à caractère social de la Ville de Genève. Ceci permettra de donner une base réglementaire à la dérogation appliquée aux Suisses précédemment domiciliés à Genève et de retour de l'étranger. A défaut, la Cour recommande d'abandonner cette pratique.	1	Adjointe de direction responsable du secteur social	Automne 2013 (mise en œuvre de la base commune des demandeurs-ses de logement (Olo/Etat de Genève, FIDP, GIM))	
4.1.4	<b>Recommandation 3</b> La Cour recommande à la GIM d'appliquer strictement la directive relative à l'attribution de logements à caractère social en matière de conservation des demandes de logements ou de l'adapter à la pratique actuelle. En fonction de l'action entreprise, il conviendra : <ul style="list-style-type: none"> <li>- soit de modifier les paramètres d'Ofiger afin de ne plus permettre une prolongation de la validité de la demande sans obtention de documents probants</li> <li>- soit de modifier la directive relative à l'attribution de logements à caractère social</li> </ul>	1	Adjointe de direction responsable du secteur social	Automne 2013 (mise en œuvre de la base commune des demandeurs-ses de logement (Olo/Etat de Genève, FIDP, GIM))	Décembre 2012



Réf	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.2.4	<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>La Cour recommande à la GIM de mettre en place une directive détaillant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les délais dans lesquels les demandes de compléments doivent être adressées aux locataires.</li> <li>• La méthode d'identification et l'édition de listing des locataires devant faire l'objet d'une demande de renseignement.</li> <li>• Le suivi et le contrôle de l'envoi des demandes, de la réception des documents et des calculs de modification des loyers le cas échéant.</li> </ul>	1	Adjointe de direction responsable du secteur social	Automne 2013	
4.2.4	<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>La Cour recommande à la GIM de proposer au Conseil administratif un projet visant à modifier le règlement 2009 sur les questions relatives à la composition de la commission d'attribution, notamment en relation avec la séparation des tâches opérationnelles et décisionnelles de la responsable du secteur social.</p>	1	Direction du DFL	Janvier 2013 Cf. observations de l'auditée au point 4.2.5, constat 2	
4.3.4	<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>La Cour recommande à la responsable du service contentieux de rappeler à ses collaborateurs la procédure de mise en demeure.</p>	1	Adjointe de direction responsable du secteur juridique		Décembre 2012
4.3.4	<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>La Cour invite la GIM à identifier la solution de remplacement la plus adéquate.</p>	2	Administrateur	Automne 2013	
4.5.4	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>La Cour invite la GIM à désigner un responsable, en sus de la collaboratrice en charge des droits de superficie, avec les compétences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances techniques et juridiques des droits de superficie</li> <li>- Conduite des intervenants et coordination de leurs activités</li> <li>- Contrôle de la qualité des travaux des intervenants</li> <li>- Pilotage des dossiers à risques (par exemple les parkings)</li> </ul>	2	Direction du département des finances et du logement	Mars 2013	

Réf	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.5.4	<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>La Cour invite la GIM à</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adapter la procédure datant de 2004 en y incluant clairement le contrôle du suivi des obligations du superficiaire</li> <li>- s'assurer que les contrôles qui doivent être effectués dans le cadre du suivi des obligations du superficiaire sont clairement identifiables, par exemple sous la forme d'un document récapitulatif</li> <li>- s'assurer que les documents à fournir par les superficiaires ainsi que leur qualité permettent d'effectuer les contrôles ressortant des conventions de superficie. Si ce n'est pas le cas, la GIM doit définir les mesures à prendre lorsque les documents ne sont pas fournis ou les mesures compensatoires qu'elle admettrait.</li> </ul>	2	GIM	A fixer en fonction des décisions prises par le Conseil administratif sur la base de la proposition du département des finances et du logement (cf reco.8)	
4.5.4	<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>La Cour invite la GIM à proposer à l'unité des opérations foncières une revue des conventions de superficie afin d'identifier les dispositions qui ne sont plus applicables et établir, le cas échéant un avenant, de manière à les adapter aux réalités actuelles.</p>	2	GIM	Janvier 2013	
4.5.4	<p><b>Recommandation 11</b></p> <p>La Cour invite la GIM à fournir toutes les informations nécessaires au Contrôle Financier, afin qu'il puisse s'assurer de l'application uniforme de la convention par les deux parties prenantes, notamment la méthode d'établissement des comptes d'exploitation extracomptables des parkings. Ceci s'applique non seulement à toutes les nouvelles conventions signées, mais également à celles qui sont en cours, de manière à anticiper les potentiels conflits.</p> <p>Dès l'accord obtenu, une confirmation devra être rédigée et signée par les deux parties.</p>	2	GIM	Avril 2013	

## 6. RECUEIL DES POINTS SOULEVÉS PAR LES AUTRES AUDITS PORTANT SUR LES MÊMES THÈMES

Observations et recommandations des audits portant sur les mêmes entités et/ou thématiques	Contrôle financier de la Ville de Genève (CFI)  Rapport N° 08/2011 Observation N°	Position de la CDC par rapport à ces points et/ou actions recommandées par la CDC
Le CFI recommande qu'une liste des droits de superficie soit régulièrement transmise à la GIM en vue d'un contrôle de cohérence avec ses propres dossiers.	N° 4.2.1.2.1	CDC favorable à la recommandation du CFI.
Concernant le droit de superficie du parking du Mont-Blanc, le CFI recommande à la GIM de demander le décompte à l'Etat de Genève en vue d'être informée de l'évolution de ce dossier.	N° 4.2.1.2.1	CDC favorable à la recommandation du CFI.
Le CFI recommande de mettre en place une procédure visant à transmettre à l'Unité Comptabilité et Finances de manière exhaustive les frais à refacturer aux débiteurs ayant perdu la procédure.	N° 4.2.4.3	CDC favorable à la recommandation du CFI.
Le CFI recommande que la procédure de demande d'informations écrites auprès de l'OCP soit systématiquement appliquée pour des montants importants (seuil à déterminer par la direction de la GIM).	N° 4.2.4.4	CDC favorable à la recommandation du CFI.
Afin de garantir une méthode de choix homogène des entreprises, le CFI recommande à la direction de la GIM d'établir une directive définissant les critères devant être appliqués par tous les gérants d'immeubles.	N° 4.2.5.2	CDC favorable à la recommandation du CFI.

## 7. DIVERS

### 7.1. Glossaire des risques

Afin de définir une typologie des risques pertinente aux institutions et entreprises **soumises au contrôle de la Cour des comptes**, celle-ci s'est référée à la littérature économique récente en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne, relative tant aux entreprises privées qu'au secteur public. En outre, aux fins de cohésion terminologique pour les entités auditées, la Cour s'est également inspirée du « Manuel du contrôle interne, partie I » de l'Etat de Genève (version du 13 décembre 2006).

Dans un contexte économique, le **risque** représente la « possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ». Ainsi, la Cour a identifié trois catégories de risques majeurs, à savoir ceux liés aux objectifs **opérationnels** (1), ceux liés aux objectifs **financiers** (2) et ceux liés aux objectifs de **conformité** (3).

**1) Les risques liés aux objectifs opérationnels** relèvent de constatations qui touchent à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de l'Etat et de ses services ou entités, et dont les conséquences peuvent avoir une incidence notable sur la qualité des prestations fournies, sur l'activité courante, voire sur la poursuite de son activité.

Exemples :

- engagement de personnel dont les compétences ne sont pas en adéquation avec le cahier des charges ;
- mauvaise rédaction du cahier des charges débouchant sur l'engagement de personnel;
- mesures de protection des données entrantes et sortantes insuffisantes débouchant sur leur utilisation par des personnes non autorisées ;
- mauvaise organisation de la conservation et de l'entretien du parc informatique, absence de contrat de maintenance (pannes), dépendances critiques ;
- accident, pollution, risques environnementaux.

**2) Les risques liés aux objectifs financiers** relèvent de constatations qui touchent aux flux financiers gérés par l'Etat et ses services et dont les conséquences peuvent avoir une incidence significative sur les comptes, sur la qualité de l'information financière, sur le patrimoine de l'entité ainsi que sur la collecte des recettes, le volume des charges et des investissements ou le volume et coût de financement.

Exemples :

- insuffisance de couverture d'assurance entraînant un décaissement de l'Etat en cas de survenance du risque mal couvert ;
- sous-dimensionnement d'un projet, surestimation de sa rentabilité entraînant l'approbation du projet.

**3) Les risques liés aux objectifs de conformité** (« compliance ») relèvent de constatations qui touchent au non-respect des dispositions légales, réglementaires, statutaires ou tout autre document de référence auquel l'entité est soumise et dont les conséquences peuvent avoir une incidence sur le plan juridique, financier ou opérationnel.

Exemples :

- dépassement de crédit d'investissement sans information aux instances prévues ;
- tenue de comptabilité et présentation des états financiers hors du cadre légal prescrit (comptabilité d'encaissement au lieu de comptabilité d'engagement, non-respect de normes comptables, etc.) ;

- absence de tenue d'un registre des actifs immobilisés ;
- paiement de factures sans les approbations requises, acquisition de matériel sans appliquer les procédures habituelles ;

A ces trois risques majeurs peuvent s'ajouter trois autres risques spécifiques qui sont les risques de **contrôle** (4), de **fraude** (5) et **d'image** (6).

**4) Le risque de contrôle** relève de constatations qui touchent à une utilisation inadéquate ou à l'absence de procédures et de documents de supervision et de contrôle ainsi que de fixation d'objectifs. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de tableau de bord débouchant sur la consommation des moyens disponibles sans s'en apercevoir ;
- procédures de contrôle interne non appliquées débouchant sur des actions qui n'auraient pas dû être entreprises ;
- absence de décision, d'action, de sanction débouchant sur une paralysie ou des prestations de moindre qualité.

**5) Le risque de fraude** relève de constatations qui touchent aux vols, aux détournements, aux abus de confiance ou à la corruption. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- organisation mise en place ne permettant pas de détecter le vol d'argent ou de marchandises ;
- création d'emplois fictifs ;
- adjudications arbitraires liées à l'octroi d'avantages ou à des liens d'intérêt ;
- présentation d'informations financières sciemment erronées, par exemple sous-estimer les pertes, surestimer les recettes ou ignorer et ne pas signaler les dépassements de budget, en vue de maintenir ou obtenir des avantages personnels, dont le salaire.

**6) Le risque d'image** (également connu sous « risque de réputation ») relève de constatations qui touchent à la capacité de l'Etat et de ses services ou entités à être crédible et à mobiliser des ressources financières, humaines ou sociales. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de contrôle sur les bénéficiaires de prestations de l'Etat;
- bonne ou mauvaise réputation des acheteurs et impact sur les prix,
- porter à la connaissance du public la mauvaise utilisation de fonds entraînant la possible réduction ou la suppression de subventions et donations.



## **7.2. Remerciements**

La Cour remercie l'ensemble des collaborateurs de la Ville de Genève qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé le 28 novembre 2012. Le rapport complet a été transmis à la direction de la GIM le 30 novembre 2012 dont les observations remises le 11 décembre 2012 ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations des entités auditées.

Genève, le 14 décembre 2012

Stanislas Zuin  
Président

Stéphane Geiger  
Magistrat titulaire

Marco Ziegler  
Magistrat suppléant

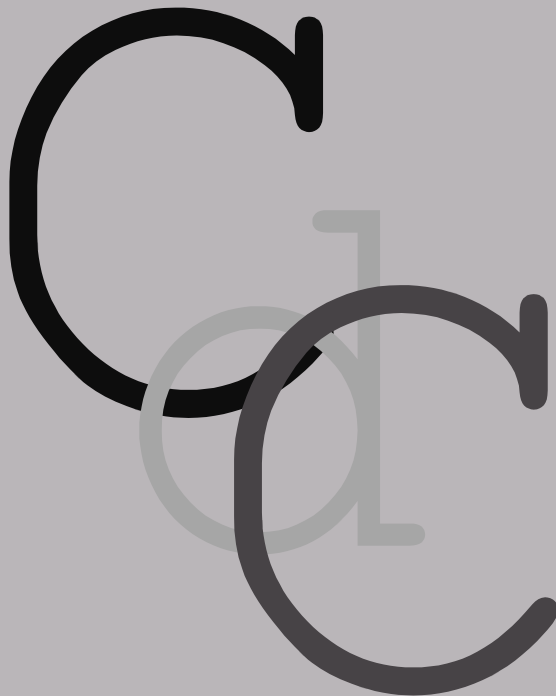
**Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.**

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.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations, mais n'accepte pas de communication anonyme.

Vous pouvez contacter la Cour des comptes par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3  
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99  
<http://www.cdc-ge.ch>



Cour des comptes - 8 rue du XXXI-Décembre - CP 3159 - 1211 Genève 3  
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99  
<http://www.cdc-ge.ch>