

**COUR DES COMPTES**

**RAPPORT N°78**

**MAI 2014**

**AUDIT DE GESTION**

**ÉTAT DE GENÈVE / GROUPE MOVE**

**GESTION DU PARC DE VÉHICULES**

## 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'État possède une participation financière majoritaire,
- les organismes bénéficiant de subventions de l'État ou des communes.

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

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

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

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

**Contactez la Cour** par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes — CP 3159 — 1211 Genève 3  
tél. 022 388 77 90 — fax 022 388 77 99  
[www.cdc-ge.ch](http://www.cdc-ge.ch)

## SYNTHÈSE

La Cour des comptes a choisi de s'intéresser à la problématique de gestion des véhicules qui constitue pour l'État de Genève à la fois un enjeu financier - étant donné les sommes allouées - mais également opérationnel vu la dépendance de certains services vis-à-vis des véhicules pour assurer leurs prestations. Le choix et le renouvellement d'un parc de véhicules ont également une forte incidence en matière de développement durable.

En 2012, l'État s'est doté d'une instance transversale, le groupe MOVE, succédant à la structure précédente (la CAVE), en y apportant plus de professionnalisme, de fluidité dans le processus de décision d'acquisition des véhicules et une approche globale de gestion du parc.

Il est important de préciser qu'un véhicule est non seulement un moyen de transporter des personnes ou du matériel (fourgons, poids lourds, minibus, motocycles, vélos, bateaux, remorques) mais également un outil de travail permettant d'accomplir les prestations et les missions autres que celles de transporter (véhicules de voirie, voitures de police...).

L'État compte à ce jour un parc de plus de 1200 véhicules répartis au sein des différents départements et services dont notamment 699 pour le département de la sécurité comprenant le service de la police, 310 pour le département de l'intérieur, de la mobilité et de l'environnement comprenant le service de la voirie et 136 véhicules pour le département de l'instruction publique, de la culture et du sport.

De 2010 à 2013, 17,4 millions ont été investis pour l'acquisition de 332 véhicules.

En conséquence, la Cour a lancé un audit de gestion de l'un des acteurs principaux de la gestion des véhicules au sein de l'État, à savoir le groupe de maîtrise et d'optimisation du parc des véhicules de l'État de Genève (groupe MOVE).

Il ressort principalement de l'audit que depuis sa création, le groupe MOVE a su à la fois :

- Créer une dynamique de groupe ayant permis une reprise en main efficace du processus, conduisant désormais à des préavis rapides et motivés quant à l'acquisition des véhicules.
- Élaborer un cadre général de fonctionnement avec des règles claires et précises pour les services (directives, arrêtés, formulaire de demande).
- Proposer une première démarche de standardisation des véhicules au travers de cahiers des charges prédéfinis.

Le groupe MOVE est devenu également un lieu d'échange où toutes les sensibilités et compétences dans ce domaine sont représentées et peuvent contribuer au choix des véhicules les plus appropriés aux besoins de l'État.

Cependant, la Cour considère qu'à ce jour, malgré les efforts déjà entrepris, le groupe a atteint certaines limites dans son périmètre d'action faute d'un poids décisionnel et des moyens suffisants pour poursuivre l'exercice de sa mission. Ainsi, la Cour recommande que le groupe MOVE puisse en priorité :

- Être doté de réels pouvoirs de décision en matière d'acquisition et de gestion de parc et intégrer dans sa réflexion les problématiques plus générales de transport, de mobilité et de développement durable au sein de l'État.
- Avoir une plus grande influence sur l'utilisation des budgets dédiés aux véhicules (investissement et fonctionnement) et être impliqué dans le processus budgétaire.
- Obtenir les informations nécessaires au pilotage du parc et la planification des acquisitions (inventaire, besoins utilisateurs, coûts complets).
- Effectuer un travail d'analyse du parc de véhicules existant pour en déduire son évolution à moyen et long terme.
- Renforcer les passerelles nécessaires avec les acteurs en charge de la mobilité et du développement durable.

Ce n'est qu'au terme de la mise en place de ces actions que l'État pourra réellement mesurer les bénéfices d'une telle organisation comme :

- la réduction du nombre de véhicules et des impacts environnementaux,
- l'accroissement de la qualité des prestations et de l'efficacité des processus en matière de transport de biens et de personnes,
- l'allocation adéquate des ressources financières afin de réduire les coûts induits par une absence de gestion globale du parc,
- une plus grande proactivité dans la recherche d'alternatives en matière d'achats et de financement du parc.

Une grande partie des recommandations devrait pouvoir être mise en place sur la base des structures existantes et d'une contribution plus forte des structures logistiques des départements et des garages. Si des ressources supplémentaires devaient être demandées, cela ne pourrait se faire qu'en lien avec des gains d'efficacité dans la gestion du parc de véhicules.

### **TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

Dans le cadre de ses missions, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effets. À cette fin, elle a invité le groupe MOVE à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 7, et qui synthétise les améliorations à apporter et indique leur niveau de risque, le responsable de leur mise en place ainsi que leur délai de réalisation.

La Cour souligne la collaboration particulièrement constructive des membres du groupe MOVE dans le cadre de cet audit, de même que leur adhésion aux 14 recommandations. L'ensemble des rubriques du tableau a fait l'objet d'un remplissage adéquat par le groupe MOVE 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'audit. Elle estime qu'il appartient au lecteur d'évaluer la pertinence des observations de l'audit eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

## **TABLE DES MATIÈRES**

Liste des principales abréviations utilisées .....	6
1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT .....	7
2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT DE L'AUDIT .....	8
3. LA NOTION DE VÉHICULE .....	10
4. CONTEXTE GÉNÉRAL.....	11
4.1. Les différents acteurs en lien avec les véhicules .....	11
4.2. Organisation et fonctionnement du groupe MOVE .....	13
4.3. Parc de véhicules de l'État de Genève .....	14
4.4. Processus d'acquisition d'un véhicule .....	16
4.5. Les outils.....	19
5. ANALYSE .....	20
5.1. Mission et périmètre du groupe MOVE .....	20
5.1.1 Contexte .....	20
5.1.2 Constats.....	21
5.1.3 Risques découlant des constats.....	23
5.1.4 Recommandations.....	23
5.1.5 Observations de l'audité .....	24
5.2. Financement des véhicules .....	25
5.2.1 Contexte .....	25
5.2.2 Constats.....	26
5.2.3 Risques découlant des constats.....	27
5.2.4 Recommandations.....	27
5.2.5 Observations de l'audité .....	28
5.3. Pilotage et processus de décision .....	30
5.3.1 Contexte .....	30
5.3.2 Constats.....	31
5.3.3 Risques découlant des constats.....	32
5.3.4 Recommandations.....	32
5.3.5 Observations de l'audité .....	36
5.4. La gestion du parc de véhicules .....	37
5.4.1 Contexte .....	37
5.4.2 Constats.....	38
5.4.3 Risques découlant des constats.....	40
5.4.4 Recommandations.....	41
5.4.5 Observations de l'audité .....	43
6. CONCLUSION.....	44
7. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS – ÉTAT DE GENÈVE .....	47
8. ANNEXES.....	55
8.1. Tableau des coûts État de Genève .....	55
9. DIVERS .....	56
9.1. Glossaire des risques .....	56
9.2. Remerciements .....	58

## Liste des principales abréviations utilisées

- CAVE Commission d'achat des véhicules
- CCA Centrale commune d'achats
- CE Conseil d'État
- CHA Chancellerie d'État
- CSG Collège des secrétaires généraux
- CSL Collège spécialisé logistique
- DARES Département des affaires régionales, de l'économie et de la santé
- DETA Département de l'environnement, des transports et de l'agriculture
- DF Département des finances
- DIME Département de l'intérieur, de la mobilité et de l'environnement
- DIP Département de l'instruction publique, de la culture et du sport
- DS Département de la sécurité
- DSE Département de la solidarité et de l'emploi
- DU Département d'urbanisme
- Groupe MOVE Groupe de maîtrise et d'optimisation du parc des véhicules de l'État
- OCV Office cantonal des véhicules
- OPair Ordonnance sur la protection de l'air
- OUA Outil unique d'achat
- PMAC Plan de mobilité de l'administration cantonale
- SABRA Service de l'air, du bruit et des rayonnements non ionisants

## 1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

Dans le cadre de son analyse des risques, la Cour a identifié le processus d'achat des véhicules de l'État comme présentant des risques et des enjeux élevés, notamment en raison :

- du risque **financier**, principalement lié aux montants financiers en jeu pour l'acquisition, l'utilisation et l'entretien des véhicules ;
- du risque **opérationnel** lié à :
  - L'inefficience des processus en matière d'achat voire de revente/transfert des véhicules ;
  - Une qualité insuffisante de l'information disponible pour les prises de décision ;
  - La pertinence des choix opérés en lien avec la stratégie et les objectifs ;
  - L'inadéquation des véhicules choisis et du parc existant par rapport aux prestations à délivrer ;
  - La lourdeur administrative pouvant retarder voire empêcher le renouvellement d'un véhicule ;
- du risque de **légalité**, principalement lié au respect des réglementations et directives en matière d'achat et d'utilisation des véhicules ;
- du risque **d'image**, découlant essentiellement du choix des véhicules en lien avec le développement durable et de leur utilisation par les services.

En conséquence, la Cour a lancé un audit de gestion de l'un des acteurs principaux du processus d'achat des véhicules, à savoir le groupe de maîtrise et d'optimisation du parc de véhicules de l'État de Genève (MOVE). L'audit doit permettre d'apprécier de façon générale si le cadre de gouvernance, l'organisation et les modes de fonctionnement du groupe MOVE sont adéquats pour que ce groupe puisse atteindre ses objectifs dans le cadre qui lui est fixé.

Dès lors 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 et d'entités privées subventionnées, la Cour est compétente (art. 1 al. 2 LICC).

Ainsi, par lettre adressée le 27 août 2013 à M. Pierre Maudet, alors conseiller d'État en charge du département de la sécurité, la Cour l'a informé de sa décision de procéder à un audit de gestion du groupe MOVE.

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 de l'Inspection cantonale des finances, rapports de la Commission de Contrôle de Gestion du Grand Conseil, rapports de la Commission d'Évaluation des Politiques Publiques, etc.), de même que les **plans de mesures P1 / P2 / P+ du Conseil d'État**, portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport.

En outre, conformément à son souhait de **contribuer à une coordination efficace des activités des différentes instances de contrôle** actuellement à l'œuvre à l'État de Genève, la Cour a examiné la planification des contrôles de l'Inspection cantonale des finances (ICF) et l'a informée de sa mission.

## 2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT DE L'AUDIT

La Cour a conduit cet audit entre septembre 2013 et février 2014 sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés ainsi qu'en menant des entretiens au sein de l'État de Genève avec les acteurs suivants :

- Le président du groupe MOVE,
- Le chef de projet du groupe MOVE,
- Les responsables des garages de la police et de la voirie,
- L'adjoint de direction à la Direction Support et Logistique de la Police,
- Le directeur de la voirie cantonale,
- Le représentant du PMAC (chef de projet au service de management environnemental),
- Le représentant de l'office de l'environnement (adjoint de direction du service de l'air, du bruit et des rayonnements non ionisants),
- La directrice et deux acheteurs de la CCA,
- Le service immobilisations et projets d'investissements,
- Le président du collège spécialisé logistique,
- Les responsables logistiques du DIP, DIME et DES,
- La directrice des RH et logistique de l'office de l'enfance et de la jeunesse.

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. À 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 8.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au chapitre 7 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 **délaï de réalisation**.

### **3. LA NOTION DE VÉHICULE**

#### Définition et utilisation

Un véhicule dans sa définition la plus commune est un moyen de transporter des personnes ou du matériel. Il peut être motorisé ou non, immatriculé ou non. Les principales fonctions du véhicule sont de répondre aux besoins de mobilité et de transport. Il s'agit par exemple de voitures, fourgons, poids lourds, minibus, motocycles, vélos, bateaux, remorques, etc.

Or certains véhicules sont considérés comme des véhicules-outils, c'est-à-dire qu'ils ont été fabriqués pour effectuer une tâche précise et que le poste de travail est intégré au poste de conduite du véhicule. Il s'agit par exemple des véhicules de la voirie, des camions de pompiers ou encore des voitures de police. Ces véhicules sont avant tout et principalement des outils de travail permettant d'accomplir les prestations et les missions autres que celles de transporter des personnes ou du matériel. Certains véhicules sont équipés d'agrégats et d'outils de travail fixes ou amovibles.

La conduite de certains véhicules nécessite une formation et/ou un permis de conduire spécifique.

Par opposition aux véhicules-outils, les machines sont des outils de travail motorisés ne permettant pas de transporter un conducteur, par exemple : motoculteur, aspirateur à déchets.

Le groupe MOVE (maîtrise et optimisation du parc des véhicules de l'État) gère tous les véhicules, qu'ils soient utilisés comme moyens de transport ou comme outil de travail. Ainsi, à fin octobre 2013, le groupe MOVE s'occupait d'un parc d'environ 1'200 véhicules.

#### Coûts associés aux véhicules et aux déplacements

Le coût d'un véhicule ne se limite pas à son coût d'acquisition et ses amortissements ou à son coût de location, mais englobe également les charges d'exploitation telles que le carburant, l'entretien et les réparations, les impôts et taxes, l'assurance, sans oublier les frais de stationnement ou de stockage ainsi que les charges relatives aux utilisateurs des véhicules (salaires et frais de formation par exemple). Il est à noter qu'un véhicule en fin de vie peut également générer des charges liées à sa déconstruction. Enfin, d'autres coûts liés aux déplacements du personnel peuvent avoir un lien avec la gestion des véhicules (indemnités kilométriques, abonnements aux transports publics).

## 4. CONTEXTE GÉNÉRAL

Remarque liminaire : Les données utilisées dans le cadre de l'audit font référence aux départements de l'État de Genève avant la répartition pour la législature 2013-2018.

### 4.1. Les différents acteurs en lien avec les véhicules

#### Le groupe MOVE

Les demandes de remplacement et les nouvelles acquisitions de véhicules au sein de l'État de Genève étaient jusqu'en 2011 traitées et validées par la commission d'achat des véhicules de l'État (CAVE).

La CAVE, créée en 1975, était composée de représentants de chaque département et présidée par le secrétaire général du département auquel la police est rattachée. Elle comprenait une sous-commission technique, chargée d'instruire les demandes de remplacement de véhicules, et une sous-commission d'évaluation, chargée d'instruire les demandes d'acquisition de nouveaux véhicules.

En 2011, un bilan de fonctionnement de la CAVE a été effectué par le collège spécialisé logistique sous mandat du collège des secrétaires généraux. Le bilan a été jugé comme globalement positif. Cependant, un potentiel d'amélioration avait été mis en exergue, et ce notamment sur les points suivants :

- Délais et réactivité de l'ensemble du processus d'achat de véhicules,
- Procédure d'évaluation des besoins,
- Harmonisation du parc de véhicules,
- Définition de types de véhicules standards.

Sur la base de ces constats et des enjeux globaux liés à la gestion du parc de véhicules, une proposition de transformation de la CAVE en un groupe plus restreint et plus technique, responsable formellement de toutes les questions liées à la gestion du parc de véhicules, a été proposée et acceptée par le Conseil d'État.

Le groupe de maîtrise et d'optimisation du parc des véhicules de l'État (groupe MOVE) a ainsi été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2012 en remplacement de la CAVE. Les missions de ce groupe sont décrites dans l'extrait du procès-verbal de la séance du Conseil d'État du 27 juillet 2011 et sont reprises en intégralité au chapitre 5.1.

#### Les utilisateurs

Les utilisateurs des véhicules sont les collaborateurs de l'État de Genève. Il peut s'agir de véhicules standards permettant le transport d'élèves ou le courrier interne, mais également de véhicules spécifiques comme les voitures de police ou encore les véhicules de la voirie cantonale. Il est à noter un fort lien de dépendance entre la prestation rendue et les véhicules nécessaires à la réalisation de celle-ci.

Chaque département a un répondant départemental de la gestion des véhicules qui est chargé d'assurer la liaison entre les utilisateurs et le groupe MOVE :

- Il renseigne les services demandeurs sur les procédures et les démarches à entreprendre dans le domaine de l'acquisition et du remplacement des véhicules,
- Il transmet les demandes d'acquisition ou de renouvellement des services au groupe MOVE.

Généralement, le répondant est également le responsable logistique du département.

Lors de l'achat, les permis de circulation des véhicules sont émis au nom du département (« le détenteur »).

### Les garages

L'entretien et la maintenance du parc de véhicules de l'État sont de la compétence des garages de l'État. Ces garages réalisent principalement des prestations d'entretien, de modification et d'adaptation métier des véhicules, de réparations et de petits travaux de carrosserie ainsi que le contrôle et la réception des nouveaux véhicules.

Au sein de l'État de Genève, il existe quatre garages, dont deux garages principaux (le garage de l'État et le garage de la police) et deux garages secondaires (le garage de l'arsenal et le centre de Lullier) :

- Le garage de l'État (anciennement appelé garage de la voirie cantonale) assure des prestations pour les voitures, poids lourds, véhicules spéciaux, machines de travail, machines d'entretien d'espaces verts et batellerie qui appartiennent à tous les départements sauf au DS ;
- Le garage de la police assure des prestations pour tous les véhicules du DS (voitures, motos, scooters) ainsi que pour toutes les motos et scooters de l'État. Les voitures prioritaires dotées d'avertisseurs spéciaux, lumineux et sonores de la Sécurité civile du DIME sont également entretenues par ce garage ;
- Le garage de l'arsenal, parmi ses tâches, assure des prestations pour tous les cycles de l'État y compris les cycles bénéficiant d'une assistance électrique ;
- Le centre de Lullier entretient et répare les engins agricoles qu'il utilise.

Seuls les garages de l'État et de la police peuvent confier à des tiers des travaux sur les véhicules.

### La CCA

La CCA est responsable des achats de véhicules de l'État de Genève. Elle est organisée par domaine dont un est spécialisé dans les achats de véhicules et de matériel audiovisuel. Deux acheteurs sont dédiés à ce domaine.

### Le collège des secrétaires généraux

Le collège des secrétaires généraux nomme le président du groupe MOVE et approuve les directives émises par ce groupe.

## **4.2. Organisation et fonctionnement du groupe MOVE**

Le groupe MOVE est composé de 8 membres dont :

- Un président,
- Un chef de projet, spécialiste du domaine des véhicules,
- Un représentant du garage de la police,
- Un représentant du garage de la voirie,
- Un représentant de la CCA,
- Un représentant de l'office de l'environnement,
- Un représentant du PMAC,
- Un représentant de la direction logistique du DIP.

Le président est actuellement le directeur général de l'office cantonal des véhicules (OCV) et le chef de projet est rattaché au DS<sup>1</sup>. Le groupe MOVE est rattaché directement au collège des secrétaires généraux.

Les membres du groupe sont rémunérés par leur département de rattachement. Le groupe MOVE n'a pas de budget propre pour son fonctionnement, ni de budget pour les achats de véhicules qui se font sur les budgets des départements. Le chef de projet du groupe est employé à 50 % et rémunéré pour cette fonction par le DS.

Le groupe MOVE se réunit généralement une fois par mois en plénum pour traiter des dossiers d'acquisition et de renouvellement ainsi que des projets liés aux véhicules découlant de sa mission (identité visuelle, normes environnementales...). En cas de dossier urgent (par exemple : le remplacement d'un véhicule accidenté), le groupe peut se réunir de façon extraordinaire ou faire valider la demande de remplacement par voie de circulation (courriel).

---

<sup>1</sup> Depuis le changement de législature en décembre 2013, le chef de projet est rattaché au DETA

### 4.3. Parc de véhicules de l'État de Genève

Un inventaire consolidé des véhicules de l'État est tenu dans une base de données « Access » par le garage de la police et le garage de l'État. Les informations ci-dessous proviennent de l'inventaire au 30 octobre 2013 transmis par les garages.

#### Répartition des véhicules par catégories

Catégories de véhicules	Véhicules		Valeur résiduelle	
	En nombre	En %	En francs	En %
voitures de tourisme	467	38.9%	3'711'381	13.7%
motocycles	171	14.2%	333'114	1.2%
voitures de livraison	165	13.7%	2'833'312	10.5%
remorques	99	8.2%	656'944	2.4%
bicyclettes	68	5.7%	68	0.0%
minibus	49	4.1%	2'676'466	9.9%
machines de travail	39	3.2%	39	0.0%
camions	37	3.1%	16'653'612	61.5%
bateaux	34	2.8%	34	0.0%
chariots de travail	16	1.3%	229'814	0.8%
autocars	15	1.2%	15	0.0%
tracteurs	15	1.2%	15	0.0%
motocycles légers	12	1.0%	12	0.0%
chariots à moteur	9	0.7%	9	0.0%
tracteurs à sellettes	3	0.2%	3	0.0%
cyclomoteurs	2	0.2%	2	0.0%
<b>Total</b>	<b>1'201</b>	<b>100%</b>	<b>27'094'840</b>	<b>100%</b>

#### Répartition des véhicules par départements

Départements	Nombre de véhicules	En %
DS - Département de la sécurité	699	58.2%
DIME - Département de l'intérieur, de la mobilité et de l'environnement	310	25.8%
DIP - Département de l'instruction publique, de la culture et du sport	136	11.3%
DARES - Département des affaires régionales, de l'économie et de la santé	28	2.3%
DF - Département des finances	14	1.2%
DSE - Département de la solidarité et de l'emploi	6	0.5%
CHA- Chancellerie d'État	4	0.3%
DU - Département de l'urbanisme	4	0.3%
<b>Total</b>	<b>1'201</b>	<b>100.0%</b>

Cette répartition montre que le DS, le DIME et le DIP ont un parc de véhicules bien plus important que les autres. En effet, les services de la police rattachés au DS et le service de voirie rattaché au DIME nécessitent l'usage de véhicules pour réaliser leurs missions.

### Âge moyen des véhicules par catégories

Catégories de véhicules	Age moyen au 30.10.13 (en années)
tracteurs à sellettes	25
cyclomoteurs	23
bateaux	22
autocars	20
remorques	19
chariots de travail	16
tracteurs	15
minibus	11
camions	11
machines de travail	10
voitures de livraison	10
voitures de tourisme	8
motocycles	6
motocycles légers	3
bicyclettes	3
chariots à moteur	2
<b>Âge moyen</b>	<b>9</b>

L'âge moyen des véhicules est de 9 ans.

### Achats de véhicules

Par ailleurs, la CCA tient une liste des véhicules achetés selon une catégorisation propre :

Véhicules achetés	2010		2011		2012		2013	
	Nombre	CHF	Nombre	CHF	Nombre	CHF	Nombre	CHF
voitures, voitures de livraison et minibus	50	2'713'062	50	2'424'538	45	2'218'184	23	864'812
vélos et scooters électriques	37	130'832	11	33'451	42	147'900	7	20'668
deux roues (scooters et motos)	7	61'059	5	39'389	12	89'420	2	14'116
engins (ex tracteurs, chariots,...)	8	1'337'401	4	584'202	3	122'459	0	0
remorques	0	0	0	0	3	411'408	0	0
camions, autocars	15	4'085'836	2	423'868	2	486'000	2	566'060
bateaux	1	169'616	0	0	0	0	1	475'000
<b>Total</b>	<b>118</b>	<b>8'497'806</b>	<b>72</b>	<b>3'505'448</b>	<b>107</b>	<b>3'475'372</b>	<b>35</b>	<b>1'940'656</b>

#### 4.4. Processus d'acquisition d'un véhicule

Le processus d'acquisition d'un véhicule (nouvelle acquisition ou renouvellement) à l'État de Genève est le suivant :

Acteurs	Actions
Le service demandeur (l'utilisateur et son chef de service)	<p>Un collaborateur exprime le besoin de véhicule. Il remplit le formulaire d'acquisition ou de remplacement de véhicule mis à disposition par le groupe MOVE.</p> <p>Il indique notamment le budget disponible, l'usage prévu du véhicule (transport de matériel, de personnes, activités de voiries, etc.), le nombre d'utilisateurs, les dates et heures d'utilisation, les kilomètres ainsi que les caractéristiques techniques et le cahier des charges du véhicule (motorisation, etc.).</p> <p>En cas de remplacement, le garage répondant doit avoir donné un préavis technique favorable sur l'état général du véhicule.</p> <p>Le formulaire est signé par le service demandeur dûment validé selon les règles en vigueur au sein de son propre département.</p> <p>La demande est ensuite transférée au répondant départemental.</p>
Le répondant départemental	<p>Le répondant départemental apporte une aide pour compléter le dossier de demande. De plus, il vérifie l'exhaustivité des données et valide la demande avant de la transférer au groupe MOVE. Le répondant s'assure notamment que les possibilités de mutualisation au sein du département ont été étudiées.</p>
Le chef de projet du groupe MOVE	<p>Le chef de projet du groupe MOVE instruit le dossier et analyse le besoin sur plusieurs points :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le véhicule, tel que demandé, est-il réellement nécessaire à la mission du service ?</li> <li>• Est-il possible de partager un véhicule déjà existant au sein de l'État ?</li> <li>• Y a-t-il par ailleurs une acquisition similaire en cours au sein de l'État ?</li> <li>• Le véhicule et la motorisation demandée correspondent-ils à son utilisation ?</li> <li>• Le véhicule a-t-il des contraintes techniques que le service n'aurait pas imaginées (ex : trop haut et ne rentre pas dans le garage, poids...).</li> </ul> <p>Pour répondre à ces questions, le chef de projet rencontre les services demandeurs et consulte les garages (internes et externes) ou d'autres spécialistes « véhicules » (OCV, spécialistes produits, notamment concernant toutes les nouvelles motorisations).</p> <p>Il complète le formulaire de demande et donne le préavis du chef du groupe MOVE et présente ensuite le dossier au prochain plénum du groupe MOVE.</p> <p>Les dossiers sont accessibles par tous les membres du groupe MOVE avant la séance.</p>



Groupe MOVE (plénum)	<p>Les dossiers sont discutés mensuellement en plénum.</p> <p>Chaque membre peut intervenir sur tous les points en apportant un regard différent en fonction de sa spécialité (environnement, garage, mécanique, métier...).</p> <p>Une décision (approbation, refus ou renvoi du dossier au service demandeur) est finalement prise par le groupe sur la base d'un consensus.</p> <p>En cas de remplacement d'un véhicule, la destination de l'ancien véhicule est également traitée à ce moment (le véhicule peut-il être utilisé par un autre service ? doit-il être vendu aux enchères ou déconstruit ? etc.).</p>
Le chef de projet du groupe MOVE	<p>Le chef de projet du groupe MOVE transmet la décision par courrier au service, au répondant départemental et à la CCA en cas d'approbation.</p> <p>La validation du dossier par le groupe MOVE est valable pendant 18 mois.</p>
La CCA	<p>La CCA procède avec l'aide du service demandeur à la rédaction du cahier des charges du véhicule. Elle effectue la mise en concurrence, propose au service plusieurs offres et émet une recommandation d'achat. Le service fait ensuite une demande d'achat dans l'outil unique d'achat de l'État avec les informations de l'offre retenue et enfin la CCA passe la commande auprès du fournisseur.</p>
Le garage répondant	<p>Le garage répondant (selon le type de véhicule et le destinataire des véhicules) réceptionne le véhicule et le met à disposition du service demandeur.</p>

Le processus d'acquisition ou de renouvellement de véhicules peut prendre entre 3 mois et plus d'un an et demi en fonction du type de véhicule. La fabrication du véhicule peut nécessiter plusieurs mois dans le cas de la construction de véhicules spécifiques.

À titre d'illustration, la Cour a calculé le temps moyen entre les différentes étapes de ce processus sur les acquisitions effectuées en 2013. Pour ce faire, il a été utilisé un état de situation au 30 octobre 2013, représentant 35 dossiers. Pour les acquisitions en cours de processus, seules les étapes terminées ont été prises en compte.

- Traitement par les services et les départements utilisateurs : 155 jours. Il s'agit du temps nécessaire pour valider le dossier à l'interne, entre la demande de l'utilisateur, son approbation selon les directives en vigueur au sein du département, la validation par le répondant départemental et la transmission du dossier au groupe MOVE. Ainsi, en moyenne, le dossier reste 5 mois dans le département avant d'arriver au groupe MOVE.
- Traitement par le groupe MOVE : 27 jours. Il faut compter en moyenne un mois pour la revue du dossier par le chef de projet du groupe MOVE et la validation du dossier par le groupe en plénum.

- Traitement par la CCA : 49 jours. Ce délai inclut à la fois le temps passé par la CCA à la mise en concurrence et la recherche du meilleur fournisseur et le temps pris par le service utilisateur pour valider la proposition de véhicule faite par les acheteurs de la CCA.
- Traitement par les fournisseurs : 66 jours. Il s'agit du délai entre la commande du véhicule et la livraison du véhicule par le fournisseur. Ce délai n'inclut pas le temps de mise en service par le garage et la formation de l'utilisateur.

En moyenne, il s'écoule 297 jours entre la demande initiale de l'utilisateur et la livraison du véhicule :



*(\*) Ce délai inclut le temps passé par la CCA et par le service pour valider la commande.*

## **4.5. Les outils**

Le groupe MOVE a développé un formulaire de demande d'acquisition ou de remplacement de véhicule ainsi qu'un cahier des charges technique à remplir par le service demandeur. Les questions plus précises du nouveau formulaire permettent de mieux cerner le besoin et d'identifier les alternatives possibles. L'intranet contient également l'ensemble des directives émises par le groupe MOVE.

Les demandes et les dossiers relatifs aux véhicules sont répertoriés dans l'outil de gestion documentaire (Aigle light). Cet outil permet de gérer les pièces constitutives des dossiers. Les documents concernant le groupe MOVE comme les procès-verbaux des plénums y sont également répertoriés. Ces informations sont accessibles à l'ensemble des membres du groupe.

L'inventaire des véhicules de l'État de Genève se trouve dans une base de données « Access » mise à jour par les deux garages principaux.

Le garage de l'État utilise le progiciel Central Parc pour gérer l'ensemble des activités en lien avec les travaux effectués sur les véhicules. Le garage de la police utilise un logiciel développé en interne nommé Garpol. Un projet d'uniformisation des logiciels de gestion des garages est en cours au sein de la maîtrise d'ouvrage.

Les demandes d'achat se font via l'outil unique d'achat (OUA) développé par l'État. Cet outil permet de réaliser l'ensemble des opérations en lien avec l'achat de biens et services depuis la demande d'achat et jusqu'à la facturation. Il est intégré à l'application comptable de l'État<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Pour plus d'information, voir le rapport N°66 sur l'audit de gestion et de légalité de la centrale commune d'achats.

## 5. ANALYSE

### 5.1. Mission et périmètre du groupe MOVE

#### 5.1.1 Contexte

##### Mission

Les missions du groupe MOVE telles que décrites dans l'extrait du procès-verbal de la séance du Conseil d'État du 27 juillet 2011 sont les suivantes :

- « *Gérer le parc de véhicules de l'État, en collaboration avec les autres instances spécifiques, compétentes dans leurs domaines respectifs, à savoir :*
  - *La centrale commune d'achats pour les achats et la liquidation des véhicules,*
  - *Les garages de l'État pour maintenance,*
  - *Le plan de mobilité de l'administration cantonale (PMAC) pour la mobilité des collaborateurs et l'éco-mobilité,*
  - *L'office de l'environnement pour les aspects environnementaux,*
  - *Le groupe interdépartemental de communication pour l'identité visuelle,*
- *Proposer au collège des secrétaires généraux, respectivement au Conseil d'État, la politique de gestion du parc de véhicules, établie en collaboration avec les instances mentionnées ci-dessus, comprenant :*
  - *Les processus d'évaluation des besoins, de gestion des demandes de nouvelles acquisitions et de renouvellement ainsi que de la fin de vie des véhicules,*
  - *Les catégories de véhicules standardisés,*
  - *La charte d'identité visuelle des véhicules par services,*
  - *Les règles d'entretien des véhicules,*
  - *Le plan de renouvellement du parc de véhicules de l'État,*
  - *Les normes à appliquer en matière de développement durable.*
- *Proposer au collège des secrétaires généraux, respectivement au Conseil d'État, toutes mesures visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion du parc de véhicules de l'État,*
- *Préavisier, à l'attention des départements, les demandes de nouvelle acquisition et de renouvellement de véhicules, avant leurs inscriptions dans les crédits-programmes et aux budgets,*
- *Valider les cahiers des charges techniques des véhicules à acquérir,*
- *Contrôler par secteurs la bonne utilisation des véhicules et l'adéquation des règles de gestion du parc aux besoins spécifiques,*
- *Et, assurer une veille technologique et effectuer des tests et études destinés à doter progressivement l'État de Genève d'un parc de véhicules exemplaires dans le domaine du développement durable. »*

Dans le cadre de cette mission, le groupe MOVE a notamment :

- *Travaillé sur des directives afin d'apporter aux départements, aux services et aux utilisateurs un cadre général avec des règles claires et précises. Il a émis en juillet 2012 deux directives transversales, une sur le processus d'acquisition nouvelle ou de remplacement de véhicules et une sur l'entretien des véhicules et engins,*

- Préparé pour le CE un nouvel arrêté détaillant le type de motorisation à privilégier en fonction du type de véhicule et de son utilisation pour répondre aux dernières normes environnementales. Le Conseil d'État avait adopté pour la première fois en 2011 un arrêté relatif à l'intégration de critères de développement durable dans les décisions d'acquisition, de vente et de déconstruction de véhicules de l'État. Or, l'évolution du marché des véhicules est rapide et a conduit le groupe MOVE à faire une nouvelle proposition d'arrêté. Le principal changement proposé est de retirer le critère de l'étiquette-énergie, car celui-ci conduit à privilégier l'acquisition de véhicules diesel, alors que ceux-ci sont considérés néfastes pour la santé en termes d'émissions de particules fines, oxydes d'azote, même s'ils sont plus performants en termes d'émission de CO2.
- Travaillé à l'harmonisation du parc avec la rédaction de cahier des charges pour des véhicules standards, permettant de répondre aux principaux besoins de l'administration. En collaboration avec la CCA, 11 cahiers des charges standards ont été préparés et vont faire l'objet d'appels d'offres sur 2014 et 2015. Il s'agit par exemple de voitures de tourisme break, de scooters ou encore de petites fourgonnettes de livraison.
- Travaillé à l'optimisation du parc de véhicules de l'État et à la mutualisation possible des véhicules. Ces réflexions sur la mutualisation du parc sont nouvelles avec la création de MOVE. Le formulaire de demande d'acquisition ou de renouvellement met en avant les aspects de mutualisation, en demandant précisément comment sera utilisé le véhicule (de manière saisonnière ? tous les jours de la semaine ? pendant les horaires de bureau ?) et si l'utilisateur accepte de partager le véhicule avec un autre service de l'État. Afin d'aller dans ce sens, le groupe travaille sur une identité visuelle des véhicules commune à l'ensemble des services, afin notamment de diminuer le sentiment d'appartenance du véhicule à son chauffeur et/ou à son service.

### Périmètre

Dans la pratique, le groupe MOVE s'occupe des véhicules, qui sont ou qui peuvent être immatriculés hormis les voitures du Conseil d'État. Il s'agit ainsi des voitures, fourgons, poids lourds, tracteurs, remorques, bateaux, deux roues motorisés et vélos électriques, qu'ils soient des moyens de transport ou des outils de travail.

### **5.1.2 Constats**

- **Constat 1 : Des missions encore que partiellement couvertes**

Le groupe MOVE, actif depuis janvier 2012, s'est vu assigner par arrêté du Conseil d'État des missions élargies sur la gestion du parc de véhicules, allant au-delà de la seule validation des demandes d'acquisition et de renouvellement de véhicules comme pouvait le faire la CAVE. Le groupe s'est organisé de manière à établir prioritairement les directives transversales encadrant le processus d'acquisition et de renouvellement ainsi que l'entretien des véhicules. Ces directives lui permettent de traiter toutes les demandes lui parvenant des services et d'assurer ainsi une continuité opérationnelle.

Cependant, certaines tâches confiées par le Conseil d'État ne sont pas encore réalisées par le groupe MOVE ou que partiellement couvertes :

- « *Établir une politique de gestion du parc de véhicules comprenant des catégories standardisées de véhicules, une charte d'identité visuelle des véhicules (\*), des règles générales d'utilisation des véhicules par service (\*\*) et le plan de renouvellement du parc de véhicules de l'État (\*) ;*
- *Contrôler par secteur la bonne utilisation des véhicules et l'adéquation des règles de gestion du parc aux besoins spécifiques ;*
- *Préaviser, à l'attention des départements, les demandes de nouvelles acquisitions et de renouvellement de véhicules, avant leurs inscriptions dans les crédits-programmes et aux budgets. La directive transversale établie par le groupe MOVE sur les acquisitions et remplacements de véhicules confirme cette mission et précise que les départements transmettent de manière consolidée les demandes formulées par leurs services en amont des processus budgétaires. »*

(\*) Les sujets sont en cours de traitement par le groupe MOVE.

(\*\*) Dans ce cadre, le groupe MOVE a édicté une directive transversale sur l'entretien des véhicules et engins.

- **Constat 2 : Un périmètre de travail à repreciser**

Le groupe MOVE est en charge d'évaluer les besoins en véhicules de l'État et de gérer le parc existant.

Or, il existe également au sein de l'État plusieurs acteurs pouvant avoir un lien direct ou indirect avec la gestion des véhicules et la mobilité, sans que cela soit toujours pris en compte par le groupe MOVE dans ses réflexions.

À titre d'exemple, certains collaborateurs de l'État peuvent également faire usage de leur véhicule privé dans le cadre de déplacements professionnels. De même, d'autres services de l'État sont en charge plus généralement des problématiques de mobilité. À ce titre, il convient de considérer pour 2012 les éléments suivants :

- Un montant de plus d'un million de francs versé pour des indemnités kilométriques (représentant un remboursement d'environ 1.5 million de kilomètres),
- Un budget de fonctionnement du PMAC de 400'809 francs et un budget d'investissement de 49'709 francs.

Par ailleurs, le groupe MOVE ne gère pas l'ensemble des véhicules de l'État. En effet, il ne s'occupe que des véhicules qui peuvent être immatriculés et de ce fait n'inclut pas les vélos standards contrairement aux vélos à assistance électrique. De plus, les demandes d'achat des véhicules du Conseil d'État ne sont pas soumises à la validation du groupe MOVE. L'entretien ainsi que les réparations de ces véhicules sont hors contrôle des garages de l'État.

- **Constat 3 : Un rôle décisionnel limité**

Conformément à sa mission, le groupe MOVE préavise les demandes de remplacement ou de nouvelle acquisition de véhicules formulées par les services. Il n'émet pas de décisions en tant que telles. En effet, la décision finale d'acquisition d'un véhicule revient au département qui doit assurer ses prestations et gérer son budget.

Par ailleurs, le groupe MOVE n'a aucune autorité sur les départements et services en termes d'organisation et de prestations qui pourraient avoir un impact sur le parc de véhicules comme la mutualisation des véhicules, le regroupement des services, l'externalisation des prestations.

Dans cette configuration, le groupe MOVE a peu de latitude pour assurer sa première mission qui est de gérer le parc de véhicules de l'État. En effet, il n'a pas le pouvoir et les prérogatives nécessaires afin d'en assurer pleinement la responsabilité.

### **5.1.3 Risques découlant des constats**

Les **risques opérationnels** et de **conformité** tiennent aux missions partiellement réalisées par le groupe MOVE. De plus, le périmètre d'intervention du groupe ne facilite pas la réalisation de ses missions.

### **5.1.4 Recommandations**

#### ***Recommandation n°1 [cf. constat 2 et 3]***

Pour couvrir pleinement sa mission telle que définie dans l'arrêté du Conseil d'État, la Cour recommande au groupe MOVE de :

- Considérer dans ses décisions et analyses l'ensemble des problématiques en lien avec les véhicules et plus généralement la mobilité,
- Définir ses modalités d'implication dans le système de management de l'environnement (SME) et de collaboration avec le service de management environnemental,
- Inclure l'ensemble des véhicules de l'État dans son périmètre de gestion (vélos qui ne sont pas dotés d'une assistance électrique et les véhicules du Conseil d'État),
- Établir une politique globale en matière de véhicules et de mobilité en lien avec le service de management environnemental,
- Faire valider par le collège des secrétaires généraux la politique telle que définie,
- Faire confirmer par le Conseil d'État le périmètre de sa mission ainsi que les rôles respectifs (notamment en termes décisionnels) de chacun des acteurs pour les différentes étapes du processus (groupe MOVE, départements, collège des secrétaires généraux, service de management environnemental, Conseil d'État).

#### ***Recommandation n°2 [cf. constat 1]***

La Cour invite le groupe MOVE à :

- Établir un plan d'action détaillé 2014-2016 listant les actions et les moyens nécessaires pour permettre à MOVE de remplir pleinement l'ensemble de ses missions tel que prévu initialement (standardisation des catégories de véhicules, implication dans le processus budgétaire, optimisation du parc existant...) sous réserve de confirmation par le Conseil d'État,

- Intégrer au plan d'action les initiatives déjà menées par le groupe (phase de test pour l'identité visuelle des véhicules, planification des achats de véhicules pour 2014 et pour la prochaine législature, etc.).

Ce plan d'action devra également intégrer les recommandations de la Cour mentionnées dans ce rapport.

### **5.1.5 Observations de l'audité**

#### **Recommandation 1)**

**1er et 2ème points** : La définition des modalités d'implication du groupe MOVE dans le SME de l'État et la collaboration avec celui-ci seront définies dans le règlement du Conseil d'État en cours d'élaboration pour ce service, lequel définira les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes au sein de l'État. Le projet de règlement sera présenté au Conseil d'État courant 2015.

**3ème point** : La mission du groupe MOVE (GM) n'est pas la mobilité de l'État dans son ensemble général, mais la gestion du parc des véhicules. Partant, nous ne partageons pas l'observation d'y inclure la gestion des vélos sans assistance électrique. En effet, l'augmentation du parc de 230 objets, soit de 1 cinquième de celui-ci, avec leurs suivis d'inventaire et les contrôles nécessaires de ce dernier serait conséquente (en termes de ressources à mobiliser) alors que le GM suppose que la gestion du parc des vélos est d'ordre départemental ou de service et que cette dernière, si elle doit être rattachée, devrait l'être au plan de mobilité générale de l'État (PMAC) et non au GM. Dans la même réflexion, pour une raison d'efficacité, la question de sortir également les vélos électriques du contrôle du GM est d'ailleurs sous-jacente/pendante.

Concernant les véhicules du Conseil d'État, le GM n'entend pas interférer avec les décisions prises par cette autorité.

**4ème point** : Dans le cadre du bilan 2003-2013 du plan de mobilité de l'administration cantonale en cours, le service de management environnemental propose les aspects environnementaux d'une politique de gestion de la mobilité. Celle-ci sera complétée dans le cadre des travaux du groupe MOVE avec les autres aspects, notamment économiques, techniques, etc.

**5ème et 6ème points** : le GM prend acte de ces points de la recommandation.

#### **Recommandation 2)**

Le GM prend acte de cette recommandation.



## 5.2. Financement des véhicules

### 5.2.1 Contexte

#### Budget d'investissement

Les coûts d'acquisition des véhicules sont intégrés dans les budgets d'investissement des départements. Ils sont gérés au travers des crédits de programme pluriannuel. L'enveloppe budgétaire du département est répartie par tranche annuelle et contient l'ensemble des investissements à réaliser sur la période sans pour autant détailler la nature des investissements (mobilier, véhicules...). La répartition du budget et l'arbitrage entre les différents types d'investissements sont réalisés par le département. Le détail des investissements en véhicules n'est pas figé dans le crédit de programme. À chaque demande d'acquisition ou de renouvellement d'un véhicule, le département mentionne dans le formulaire le budget qu'il alloue à cette dépense. La disponibilité du budget est vérifiée lors de la demande d'achat et le budget est consommé lors de la réception du véhicule.

#### Budget de fonctionnement

Les frais d'utilisation des véhicules (carburant, assurance, etc.) sont imputés sur le budget de fonctionnement des services. Les frais liés à la déconstruction d'un véhicule sont également à la charge du service utilisateur.

En revanche, les frais d'entretien et de réparation sont pris en charge sur le budget des garages. Le budget de fonctionnement des garages permet de procéder à l'entretien et à la maintenance des véhicules et à sous-traiter, si besoin, des travaux à des garages externes.

Le budget de fonctionnement des services est également touché par les amortissements des coûts d'acquisition. L'État de Genève publie ses comptes annuels selon les normes IPSAS. Ces normes impliquent que l'amortissement des actifs soit fait sur la durée d'utilité de ces derniers. L'État a défini les durées d'amortissements suivantes :

- |                                    |        |
|------------------------------------|--------|
| • Voiture                          | 5 ans  |
| • Moto / Vélo                      | 5 ans  |
| • Camion                           | 10 ans |
| • Remorque / Véhicules. industriel | 10 ans |
| • Autocar / Bus                    | 10 ans |
| • Autre véhicule spécialisé        | 15 ans |
| • Bateau                           | 20 ans |

#### Vision globale des coûts

Une vision globale des coûts a été obtenue par la Cour pour mettre en perspective le montant des acquisitions par rapport aux coûts totaux liés aux véhicules, transport et mobilité. Les données fournies ne sont pas exhaustives et n'ont pas fait l'objet d'un contrôle mais donnent un premier aperçu des montants à considérer. Ils sont présentés en détail en annexe et repris de manière synthétique ci-dessous.



	2012	2013
<b>Coûts d'acquisition</b>	<b>3'475'372</b>	<b>1'940'656</b>
Coûts d'utilisation (1)	6'846'178	6'803'885
Coûts d'entretien / réparation (2)	6'489'205	7'285'151
Autres dépenses (3)	2'418'405	790'981
Revenus	-	-104'379
<b>Coûts nets de fonctionnement</b>	<b>15'753'787</b>	<b>14'775'638</b>
<b>Total</b>	<b>19'229'159</b>	<b>16'716'295</b>
<b>Part des acquisitions sur le total des dépenses nettes</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>

(1) Les coûts d'utilisation incluent le carburant, les vignettes, l'assurance et les frais de déconstruction. En revanche pour être exhaustif, il serait utile de rajouter les coûts des parkings loués et occupés par des véhicules de l'Etat, les frais de formation des utilisateurs etc.

(2) Les coûts d'entretien, de réparation et d'accident correspondent aux charges des garages de l'Etat et au coût de la sous-traitance aux garages externes. Ce montant n'inclut pas les frais de personnel du garage de la police, les frais divers des garages (achat de matériel pour l'atelier etc.). Les frais de location des locaux des garages ne sont pas complets.

(3) Les autres dépenses correspondent au coût de la mobilité (abonnement TPG, remboursement billets de train) et aux indemnités kilométriques. En 2013, les remboursements de frais sont enregistrés en grande partie dans le logiciel RH de l'Etat et le chiffre reporté n'inclut pas ces montants. A noter que l'Etat ne verse plus d'indemnités forfaitaires pour les déplacements depuis le 1er juillet 2012.

## 5.2.2 Constats

- **Constat 4 : Une structure budgétaire et comptable contraignante et pénalisante**

Le système budgétaire et comptable ne favorise ni le renouvellement, ni la mutualisation ou l'échange de véhicules entre services, car :

- Les coûts d'acquisition sont supportés par les services détenteurs qui, par ailleurs, ne reçoivent pas de revenus en cas de mutualisation ou de transfert,
- Les coûts de déconstruction sont à la charge du service détenteur,
- Les produits des ventes de véhicules et les remboursements d'assurance en cas d'accident sont imputés sur un compte de fonctionnement et ne peuvent pas être utilisés pour l'achat de nouveaux véhicules,
- Les contraintes budgétaires et administratives sont supportées par le service détenteurs. Les démarches y afférentes seront plus fréquentes en cas de mutualisation, car cette dernière entraîne une utilisation plus importante des véhicules et donc des remplacements plus fréquents,
- Les coûts d'entretien sont à la charge des garages et non du service détenteur même si une imputation comptable interne est réalisée en fin d'année.

Par conséquent, ce système peut conduire les services à conserver des véhicules polluants et chers en termes d'entretien et d'utilisation et limite leur mutualisation.

- **Constat 5 : Des budgets non dédiés aux véhicules, compartimentés et non pérennes**

Tout comme pour les autres acquisitions prévues au crédit de programme pluriannuel, le budget d'investissement ne dispose pas d'une rubrique dédiée à l'achat de véhicules. Ainsi, les départements peuvent à tout moment faire un arbitrage et attribuer une partie de budget initialement prévu pour l'achat de véhicules à d'autres actifs, par exemple des pupitres pour une école en lieu et place d'un minibus. Ces arbitrages interviennent principalement lors des coupes budgétaires.

De plus, le budget d'investissement étant réparti par département ou par service sans consultation préalable du groupe MOVE, il n'est pas possible d'avoir un découpage différent des investissements pour répondre aux objectifs du groupe. À titre d'illustration, séparément deux services ne pourraient pas acquérir de véhicules hybrides, plus chers que des véhicules essence, alors qu'une allocation différente du budget pourrait permettre par exemple l'achat d'un véhicule hybride pour l'un des services et un véhicule d'occasion pour l'autre. De même, en l'absence de support de la part du groupe MOVE lors de l'élaboration du budget, les budgets des services incluant les véhicules pourraient être mal estimés.

L'aspect compartimenté entre les budgets d'investissement et les budgets de fonctionnement rend difficile l'identification des conséquences d'un budget sur les autres (exemple : impact d'un non-renouvellement sur le budget d'entretien).

- **Constat 6 : Des durées d'amortissement décorrélées de la réalité**

La Cour a constaté qu'à fin 2013, 48 % des véhicules du parc ont des durées de vie dépassant les durées théoriques d'utilité définies par l'État. Cela contrevient aux normes comptables retenues par l'État.

De plus, le montant d'amortissement annuel étant décorrélé de la réalité, il ne peut pas servir d'indicateur pour estimer le montant d'investissement nécessaire au maintien du parc.

### **5.2.3 Risques découlant des constats**

Le **risque opérationnel** tient à la non-acquisition ou à une acquisition inadéquate de véhicules due à la structure contraignante du budget.

Le **risque financier** tient à de potentielles décisions qui n'incluent pas l'ensemble des coûts y afférents.

Le **risque de conformité** résulte de l'écart entre les durées d'utilité réelles et des durées d'amortissement.

### **5.2.4 Recommandations**

#### ***Recommandation n°3 [cf. constats 4 et 5]***

Pour mener à bien ses missions, le groupe MOVE devrait :

- Être informé non seulement du budget d'investissement dédié à l'achat de véhicules, mais également des budgets de fonctionnement des

services utilisés pour des besoins de mobilité ou de transport (location...) et des budgets de fonctionnement des garages.

- Avoir une plus grande influence sur l'utilisation des budgets dédiés aux véhicules (investissement et fonctionnement) sous réserve d'arbitrage du Conseil d'État. Tant que le budget peut être modifié à tout moment par les services et qu'il est segmenté dans plusieurs départements, il sera difficile au groupe MOVE d'avoir une gestion globale du parc de véhicules de l'État.

Aussi, la Cour recommande au groupe MOVE de :

- Analyser avec la DGFE les possibilités en matière budgétaire afin de faciliter la gestion opérationnelle des véhicules par MOVE. Dans ce cadre, les pistes d'un budget centralisé des investissements ou, plus simplement, d'une ligne budgétaire dédiée aux investissements de véhicules doivent être étudiées.
- Rencontrer les services lors de l'élaboration du budget afin de définir avec eux les propositions d'allocations budgétaires en fonction des besoins, des moyens financiers disponibles globalement et la stratégie du groupe MOVE.
- Construire une vue globale des budgets (investissement et fonctionnement) et des coûts liés aux véhicules. Pour cela, le Groupe devra dans un premier temps :
  - Consolider les informations des garages,
  - Collecter via les responsables départementaux l'ensemble des informations financières en lien avec les véhicules (investissement et fonctionnement),
  - Collecter via la DGFE et/ou l'OPE les informations liées aux éléments comptables et à la mobilité du personnel.

#### ***Recommandation n°4 [cf. constat 6]***

La Cour recommande au groupe MOVE de communiquer les durées d'utilité réelles des véhicules à la DGFE afin que cette dernière ajuste les durées d'amortissement. À terme, cela permettra au groupe MOVE d'obtenir et d'utiliser le montant des amortissements comme un des indicateurs pour déterminer ou valider les plans de renouvellement et les budgets nécessaires.

### **5.2.5 Observations de l'audit**

#### **Recommandation 3)**

**1er point :** Le GM fera la demande aux départements, via les secrétaires généraux, afin de prendre connaissance des budgets d'investissement, de fonctionnement et tous les coûts liés et dédiés aux transports des personnes et des biens en corrélation avec les différentes missions de chaque département.

**2ème point :** Le GM proposera au Conseil d'État de définir un périmètre d'influence sur les budgets départementaux dédiés aux véhicules.

**3ème point :** Le GM effectuera les démarches de rapprochement avec le collège spécialisé des finances en vue d'une analyse commune sur des facilités budgétaires en corrélation avec les achats des véhicules.

**4ème point** : Le GM prend acte de ce point de la recommandation.

**5ème point** : Ce point relève d'aspects inhérents à la comptabilité analytique difficilement consolidable, n'étant pas formalisée au sein de l'État.

Il faudra inclure l'OBA dans la vue globale des budgets et coûts liés aux véhicules, pour ce qui a trait aux places de stationnement pour les véhicules de services et les véhicules privés des collaborateurs utilisés dans le cadre professionnel et qui bénéficient d'une place de service.

**Recommandation 4)**

Le GM prend acte de cette recommandation.

## **5.3. Pilotage et processus de décision**

### **5.3.1 Contexte**

Le processus d'acquisition de véhicules, décrit au chapitre 4.4, repose principalement sur :

- Une implication de l'ensemble des sensibilités et compétences en lien avec les véhicules au travers notamment du chef de projet MOVE et des autres membres du groupe,
- Une instruction au fil de l'eau des dossiers et un traitement en séance plénière mensuelle des demandes en cours,
- L'utilisation d'un formulaire nouvellement adapté et servant d'outil approprié pour à la fois consigner les informations utiles et échanger avec les services utilisateurs sur le besoin réel en lien avec le renouvellement ou une nouvelle acquisition d'un véhicule,
- Une recherche systématique des alternatives possibles afin de limiter l'acquisition de nouveaux véhicules.

D'un point de vue opérationnel, à chaque demande, le service concerné remplit les informations suivantes dans le formulaire :

- Le service et les utilisateurs (nombre de conducteurs, nombre total de véhicules du même type au sein du service, nombre de véhicules pouvant assurer la même prestation, type de permis de conduire nécessaire et non possédé),
- L'utilisation prévue du véhicule (saisonnalité, jours, horaires, urgences, etc.) et sur le parcours (nombre de trajets par jour, nombre de kilomètres par trajet, canton ou hors canton, ville, campagne ou mixte, route ou chemin non dégagé, etc.),
- Le stationnement du véhicule (lieu, sécurisé ou non, équipé de borne de recharge électrique ?),
- Les besoins spécifiques (charge sur le toit, treuil, grue, tractage, etc.),
- Le budget à disposition, prévu ou non prévu,
- L'identité visuelle souhaitée (État, banalisé ou autre),
- Le type de véhicule et de carrosserie demandés,
- Le cahier des charges (nombre de places, portes, hayon, transmission, motorisation, équipements désirés) ainsi que les contraintes (dimensions, autres, etc.),
- Et, en cas de remplacement les caractéristiques techniques du véhicule à remplacer (date de mise en circulation, kilométrage, etc.).

En cas de remplacement de véhicule, le garage répondant doit toujours donner son préavis. Il doit notamment compléter une fiche d'expertise technique et renseigner le groupe MOVE sur l'état général du véhicule, sur l'estimation des travaux de remise en état (carrosserie, moteur, boîte de vitesse et châssis) et sur la valeur argus du véhicule.

Ces différentes informations servent au chef de projet MOVE à instruire le dossier. Il a également accès à la base de données (inventaire actuel), répertoriant l'ensemble des véhicules de l'État par type de véhicules et par département. Les données y figurant sont statiques, par exemple avec la marque du véhicule, le numéro de plaque d'immatriculation, la date d'achat, le prix d'achat et les amortissements.

Les demandes d'acquisition et de renouvellement sont traitées au fil de l'eau par le groupe MOVE. Il n'existe pas de planification des acquisitions sur l'année à venir. Les dossiers arrivés dans le mois sont revus lors du plénum mensuel du groupe. Tous les documents constitutifs du dossier sont accessibles 10 jours avant la séance dans l'outil de gestion documentaire (Aigle light). Lors de cette séance, le groupe MOVE émet un préavis (consensus des membres du groupe) qui est ensuite communiqué au service demandeur.

### **5.3.2 Constats**

- **Constat 7 : Des informations d'aide à la décision insuffisantes pour permettre le pilotage optimal du parc**

La Cour a constaté que le groupe MOVE ne dispose pas de données suffisantes pour gérer le parc de manière efficace et efficiente.

Les informations de l'inventaire – comme le coût d'entretien, les changements d'utilisateur, le kilométrage en fin d'année, le kilométrage annuel, le lieu de stationnement - ne sont pas complètes et ne couvrent pas tout le cycle de vie d'un véhicule.

Le groupe MOVE n'a pas non plus connaissance du coût complet d'un véhicule en termes d'investissement initial ni des coûts d'utilisation (assurances, carburant...).

Par ailleurs, le groupe MOVE ne possède ni d'informations sur le budget global d'investissement, ni sur le budget de fonctionnement en lien avec l'utilisation et l'entretien des véhicules (voir chapitre 5.1).

Finalement, la fiabilité des données de l'inventaire n'est pas assurée. En effet, la Cour a relevé des écarts entre l'inventaire et les immatriculations de véhicules au nom de l'État et des erreurs dans le nom des marques de véhicules, les dates d'acquisition et les prix d'achat.

- **Constat 8 : Des fiches d'expertise technique incomplètes**

La Cour a constaté que les fiches techniques accompagnant le dossier de remplacement de véhicules ne sont pas remplies de manière exhaustive par les garages. À titre d'exemple, les informations sur l'estimation des travaux à réaliser pour conserver le véhicule ou encore la valeur argus du véhicule à remplacer ne sont pas systématiquement renseignées. Ceci prive les membres du groupe MOVE d'informations utiles à la préparation de la séance mensuelle.

- **Constat 9 : Des décisions au fil de l'eau sans planification globale**

Les demandes d'acquisition et de renouvellement sont traitées au fil de l'eau par le groupe MOVE. Il n'y a pas d'anticipation des besoins ou de planification des achats à 12 mois ni à plus long terme. Le groupe travaille essentiellement sur les besoins actuels remontés des services et n'a que peu de visibilité sur les besoins futurs dépendant des missions du service, des potentiels développements et du budget à disposition.

De plus, le fait que les demandes soient traitées les unes après les autres ne permet pas au groupe MOVE et à la CCA d'avoir une vue d'ensemble des marchés à passer.

- **Constat 10 : Une absence de tableaux de bord pour piloter l'activité du groupe MOVE et le parc de véhicules**

Le groupe MOVE ne dispose pas à l'heure actuelle de tableaux de bord permettant de mesurer son activité et de piloter le parc de véhicules. À titre d'exemple, le groupe MOVE ne tient pas de statistiques sur :

- le nombre de dossiers qui ont été refusés par le groupe et pour lesquels une solution a été trouvée (mutualisation, etc.),
- le nombre de véhicules sortis du parc (vendus, déconstruits, etc.),
- le nombre de véhicules par catégories et âges,
- le nombre de kilomètres parcourus par année et par type de véhicules,
- les projections budgétaires et les besoins en véhicules de services,
- les projections de renouvellement ou de maintenance en lien avec l'état du parc existant,
- les évolutions et la nature des frais de maintenance,
- les coûts annexes induits (location...).

### **5.3.3 Risques découlant des constats**

Les **risques opérationnels** et **financiers** tiennent à des informations erronées insuffisantes pour gérer de manière optimale le parc de véhicules et engins.

Les **risques opérationnels** et de **contrôle** tiennent à la difficulté d'obtenir des données pertinentes à la prise de décision.

Le **risque de conformité** tient à l'absence de planification des achats et à la difficulté d'anticiper les marchés publics. Cela prive l'État d'achats groupés de véhicules, dont le coût pourrait être plus avantageux.

### **5.3.4 Recommandations**

#### ***Recommandation n°5 [cf. constat 7]***

La Cour recommande au groupe MOVE, avec l'aide des garages et des répondants départementaux de la gestion des véhicules, de construire un inventaire complet et fiable du parc des véhicules de l'État. Pour cela, la Cour invite le groupe MOVE à :

1. Obtenir de la part de la DGSI la garantie de la mise en œuvre effective d'ici deux ans d'un outil d'inventaire complet pour la gestion du parc de véhicules de l'État.
2. Dans l'intervalle, et a fortiori si la DGSI devait reporter la date de livraison de l'outil, se doter d'un inventaire « minimal » même si celui-ci reste partiel en termes d'informations et de fonctionnalités par rapport à l'outil cible. Cela nécessitera par ailleurs de :
  - Fiabiliser l'inventaire en termes de nombre de véhicules. Pour ce faire, une réconciliation avec les données de l'OCV est nécessaire



tout comme un inventaire physique. Le groupe MOVE pourra notamment s'appuyer sur les répondants départementaux et les garages pour effectuer cette dernière tâche ;

- Définir des catégories standards de véhicules afin de faciliter l'analyse du parc. Il est possible de s'inspirer des définitions reprises aux articles 11ss de l'ordonnance fédérale concernant les exigences techniques requises pour les véhicules routiers (OETV) et les adapter en fonction des besoins du groupe MOVE ;
- Compléter l'inventaire existant avec d'autres informations. Certaines données comme le lieu de stationnement, le kilométrage annuel et le kilométrage total à une date fixe, par exemple au 31 décembre, peuvent être récoltées auprès des garages ou des services. À noter que ces informations ne sont pas les seules permettant la bonne gestion d'un parc de véhicules, mais sont relativement faciles à obtenir et à gérer. Les autres informations comme le coût d'entretien, le nombre de jours d'immobilisation sont des informations qui devraient être fournies par l'outil de gestion des garages.

Ce type d'outil est nécessaire pour le groupe MOVE dans la réalisation de sa mission en lien avec une gestion optimale du parc. Cela devrait notamment permettre de définir une politique de renouvellement, d'identifier les véhicules faiblement utilisés, d'identifier les marchés futurs en matière d'acquisition, etc. Ce travail d'analyse pourrait nécessiter une autre organisation / répartition des rôles entre les acteurs ou des ressources humaines supplémentaires.

#### ***Recommandation n°6 [cf. constat 9]***

Le groupe MOVE doit se doter d'une planification globale à moyen terme des évolutions du parc de véhicules afin :

- D'avoir une connaissance des acquisitions et investissements à venir (court et moyen termes) ;
- De raccourcir les délais entre le besoin et la livraison du véhicule sur base d'une plus grande anticipation ;
- De pouvoir anticiper des allocations différentes des budgets d'investissement et de fonctionnement ;
- De pouvoir réaliser des arbitrages à court terme sans péjorer les besoins futurs ;
- De redéfinir les marchés à passer et de planifier les appels d'offres en conséquence.

Pour cela, la Cour invite le groupe MOVE à effectuer, en collaboration avec les représentants départementaux, une identification et une projection à moyen terme des besoins et ainsi des demandes potentielles d'acquisition et de renouvellement. Cette réflexion devra tenir compte les éléments de structures budgétaires abordés au chapitre 5.2 de ce rapport.

Cette planification devrait être présentée au collège des secrétaires généraux pour validation.

#### ***Recommandation n°7 [cf. constats 7 et 10]***

La Cour recommande au groupe MOVE de se doter de tableaux de bord permettant un suivi des activités du groupe, un suivi des événements en lien

avec les véhicules et un pilotage plus approprié du parc existant. Ces informations doivent permettre notamment :

- De définir une stratégie en matière de véhicules,
- De maîtriser l'ensemble des coûts,
- D'assurer le renouvellement du parc,
- De proposer des alternatives à l'achat.

Ces tableaux de bord pourront être abordés sous deux angles :

### **Angle financier (coûts)**

Sur la base des informations financières en lien avec les budgets d'investissement, de fonctionnement et de l'ensemble des coûts et de leur évolution (voir chapitre 5.2), définir les indicateurs utiles au pilotage financier de la gestion des véhicules et plus largement de la mobilité y relative.

À titre d'illustration, la Cour présente ci-après une liste des coûts pertinents qui devraient figurer dans le tableau de bord :

- Coûts d'acquisition
  - Prix d'achat par type de véhicule et nombre de véhicules
  - Frais d'immatriculation
- Coûts d'utilisation
  - Impôts sur les véhicules : OCV (plaques) + fédéral (poids lourds et vignette)
  - Contrôles techniques
  - Assurance (type de contrat : individuel à chaque véhicule ou global pour la flotte)
  - Essence
  - Parkings loués et occupés pour des véhicules appartenant à l'État
  - Frais de formation des utilisateurs (certifications spécifiques, sensibilisation à la conduite...)
  - Frais de déconstruction et nombre de véhicules concernés
- Coûts d'entretien / réparation
  - Frais de personnel des garages (nature 30)
  - Achat de fourniture pour les véhicules
  - Prestations de tiers (entretien et réparation sous-traités à des garages privés)
  - M2 des surfaces de chaque garage
  - Location des locaux de garages
  - Location de véhicules pour assurer un remplacement pendant la réparation
- Revenus
  - Remboursement d'assurance
  - Revenus liés à la cession/vente de véhicules
- Autres dépenses en lien
  - Indemnités liées à la mobilité (remboursement kilomètre : frais effectifs et/ou forfaitaires...)
  - Location de véhicules

### **Angle opérationnel (véhicules)**

Sur la base de l'inventaire et des besoins à moyen terme des services, définir les indicateurs opérationnels en lien avec le parc existant.

Par exemple, un tableau reprenant le nombre de véhicules achetés, le nombre de véhicules renouvelés, le nombre de véhicules déconstruits, revendus, etc., permettrait de qualifier l'évolution du parc (stable, en augmentation, en diminution) et de suivre la sortie des véhicules du parc.

	2012	2013	Total
<b>Nombre de véhicules achetés</b>	<b>107</b>	<b>35</b>	<b>142</b>
<b>Dont nombre de nouvelles acquisitions</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>41</b>
Part de nouvelles acquisitions sur le total acheté	30%	26%	29%
<b>Dont nombre de renouvellement</b>	<b>75</b>	<b>26</b>	<b>101</b>
Part des renouvellements sur le total acheté	70%	74%	71%
<b>Nombre de véhicules déconstruits</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>35</b>
Part de véhicules déconstruits sur le total renouvelé	23%	69%	35%

Ce type de tableau permettrait de suivre le nombre de véhicules achetés et déconstruits. Ainsi il est intéressant de se demander que sont devenus les 101 véhicules renouvelés en 2012 et 2013, sachant que seuls 35 ont été déconstruits ? Ont-ils été transférés à d'autres services ? Sont-ils utilisés par les centres de formation (police, etc.) ? Sont-ils en attente de vente aux enchères ?

Un tableau reprenant l'âge du parc par catégorie permettrait d'évaluer la vétusté de chaque type de véhicule et d'anticiper les besoins futurs de renouvellement.

Catégories de véhicules	Amortissement comptable (en années)	Nb d'années max	Nb d'années Min	Moins de 5 ans	Entre 5 et 10 ans	Entre 10 et 15 ans	Entre 15 et 20 ans	Supérieur à 20 ans	Nombre de véhicules Total
Voitures de tourisme	5	43	1	162	189	79	29	8	<b>467</b>
Motocycles	5	24	1	48	108	11	3	1	<b>171</b>
Voitures de livraison	10	39	1	33	64	49	12	7	<b>165</b>
Remorques	15	49	1	8	25	13	11	42	<b>99</b>
Bicyclettes	5	5	1	68	0	0	0	0	<b>68</b>
Minibus	10	28	1	11	14	13	4	7	<b>49</b>
Machines de travail	15	49	2	13	12	8	2	4	<b>39</b>
Camions	10	30	1	14	12	1	0	10	<b>37</b>
Bateaux	20	29	3	1	9	1	6	17	<b>34</b>
Chariots de travail	15	41	2	3	4	2	1	6	<b>16</b>
Autocars	10	62	2	4	4	0	0	7	<b>15</b>
Tracteurs	15	30	2	2	5	2	1	5	<b>15</b>
Motocycles légers	5	9	1	11	1	0	0	0	<b>12</b>
Chariots à moteur	15	38	1	3	2	2	0	2	<b>9</b>
Tracteurs à sellettes	15	39	13	0	0	1	0	2	<b>3</b>
Cyclomoteurs	5	25	21	0	0	0	0	2	<b>2</b>
<b>Total</b>				<b>381</b>	<b>449</b>	<b>182</b>	<b>69</b>	<b>120</b>	<b>1201</b>
<b>En %</b>				<b>32%</b>	<b>37%</b>	<b>15%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

Ces informations seraient utiles pour définir et lancer des appels d'offres. À titre d'exemple, il serait intéressant de se préoccuper du fait que la moitié des minibus ont plus de 10 ans et de prévoir un renouvellement de cette catégorie de véhicules (budget, appel d'offres...).

Ce type de tableau permettrait également de visualiser le nombre de véhicules par catégorie. Un travail d'analyse entre le nombre existant et les besoins réels des services pourra être réalisé (Par exemple : pourquoi l'État a-t-il besoin de 99 remorques, 165 voitures de livraison ou encore de 34 bateaux ? Sont-ils tous nécessaires ?).

De même, un tableau reprenant le kilométrage ou le nombre d'heures d'utilisation par véhicules (ex. de 0 à 1'000 km par année, de 1'000 à 10'000 km par année, > 10'000 km par année) pourrait être élaboré afin d'identifier les véhicules faiblement utilisés.

**Recommandation n°8 [cf. constat 8]**

Le groupe MOVE devrait demander aux garages que ces derniers remplissent systématiquement et de façon exhaustive les fiches d'expertise technique de manière à ce que les membres du groupe MOVE puissent évaluer la demande de renouvellement avec le maximum d'informations.

**5.3.5 Observations de l'audit**

**Recommandation 5)**

- 1) Le GM fera la demande afin d'obtenir une assurance de la DGSI sur le délai de mise en œuvre d'un outil « inventaire » complet et performant.
- 2) Le GM prend acte de cette recommandation, cette dernière sera réalisable avec la prise en compte de la nécessité d'un octroi de moyens tant en investissement qu'en fonctionnement, apport n'étant pas alloué au GM à ce jour.

**Recommandation 6)**

Le GM prend acte de cette recommandation, cette dernière sera réalisable avec la prise en compte de la nécessité d'un octroi de moyens tant en investissement qu'en fonctionnement, apport n'étant pas alloué au GM à ce jour.

**Recommandation 7)**

Le GM prend acte de cette recommandation, cette dernière sera réalisable avec la prise en compte de la nécessité d'un octroi de moyens tant en investissement qu'en fonctionnement, apport n'étant pas alloué au GM à ce jour.

**Recommandation 8)**

Cette demande a déjà été formulée, le GM veillera à sa bonne exécution.

## **5.4. La gestion du parc de véhicules**

### **5.4.1 Contexte**

Le groupe MOVE a pour mission d'assurer la gestion du parc de véhicules de l'État, en collaboration avec les autres acteurs concernés en fonction de leurs domaines de compétences respectifs, comme :

- La CCA pour les achats et la liquidation des véhicules,
- Les garages pour la maintenance,
- Le PMAC pour la mobilité des collaborateurs,
- L'office de l'environnement pour les aspects environnementaux,
- Le groupe interdépartemental de communication pour l'identité visuelle du parc.

Un des objectifs assignés au groupe MOVE est d'adapter progressivement la flotte de l'État vers des véhicules plus respectueux de l'environnement. Cette action s'inscrit dans le cadre du rôle exemplaire que doivent jouer les collectivités publiques dans ce domaine. En 2013, le service de management environnemental en collaboration avec le groupe MOVE a mandaté une société externe visant à :

- Identifier les véhicules légers qui ne correspondent plus aux normes environnementales désirées par l'État de Genève,
- Étudier la pertinence d'un remplacement anticipé des véhicules les plus polluants.

L'étude a mis en évidence qu'environ un tiers des véhicules (soit 321 véhicules) est concerné par un renouvellement anticipé, ce qui représente un coût total de 11'636'770 francs à étaler sur 5 ans. À noter qu'une action similaire, dans le cadre du plan OPAIR, piloté par le SABRA, a déjà été mise en place entre 2010 et 2013 et a permis de renouveler le parc de camions les plus polluants. Le nouveau plan OPAIR 2013-2016 poursuit sa mission pour un parc respectueux de l'environnement.

Au-delà des aspects environnementaux, l'État se doit de disposer de véhicules bien entretenus afin de fournir des prestations de qualité et de réduire le temps d'immobilisation des véhicules en vue d'assurer la productivité des utilisateurs. Les garages de l'État ont la maîtrise complète de l'entretien et de la maintenance du parc de véhicule. Ils sont notamment habilités à convoquer les services utilisateurs des véhicules pour l'entretien et retirer les véhicules jugés inaptes à l'usage. Les mécaniciens sont compétents sur l'ensemble des marques et les garages disposent d'un stock de pièces détachées.

Les interventions sur les véhicules sont gérées avec les logiciels de gestion des garages, Central Parc pour le garage de l'État et Garpol pour le garage de la police. Chaque véhicule dispose d'une fiche répertoriant l'ensemble des entretiens et réparations effectués durant l'ensemble de sa durée de vie, avec les coûts associés en interne et en sous-traitance. Les garages refacturent en imputation interne les coûts aux services.

Enfin, le groupe MOVE, au fil de l'eau du traitement des dossiers de renouvellement ou de nouvelles acquisitions, s'efforce de :

- Standardiser les véhicules,

- Orienter les demandes afin de tendre vers un parc plus respectueux des normes environnementales et plus efficient en termes de fonctionnalités et de disponibilité des véhicules en rapport avec les prestations à rendre,
- Faire évoluer les pratiques des services en promouvant les recherches d'alternatives telles que la mutualisation.

#### **5.4.2 Constats**

- **Constat 11 : Une analyse incomplète du parc existant**

À ce jour, seule une analyse du parc de véhicules sous l'angle environnemental a été réalisée. Le groupe MOVE n'a pas effectué d'analyse complète de son parc permettant d'identifier et d'anticiper les besoins futurs de renouvellement et de définir des règles communes de renouvellement.

De même, le groupe MOVE n'a pas mené d'analyse portant sur l'utilisation réelle du parc existant afin de quantifier le nombre de véhicules faiblement utilisés, voire inutilisés au sein de l'État. En 2013, le groupe a, lors de l'étude des dossiers d'achat, identifié trois opportunités (un tracteur, une remorque et une voiture) de transférer des véhicules inutilisés au lieu d'acquérir un nouveau bien. Dès lors, il est probable que d'autres véhicules soient également inutilisés au sein du parc. Ainsi la recherche de mutualisation par le groupe MOVE serait facilitée par ce type d'analyse sur l'ensemble du parc.

- **Constat 12 : Une absence de règles de gestion du renouvellement du parc**

La Cour constate qu'il n'existe pas de directive transversale sur les critères de renouvellement du parc au sein de l'État et que les critères sont laissés à la libre appréciation des services.

Ainsi les pratiques peuvent être différentes, à titre d'illustration :

- Le garage de la police préconise qu'une voiture de patrouille devrait être remplacée après 6 ans et 200'000 km,
- La voirie cantonale préconise un remplacement sur la base suivante : le kilométrage (200'000 km), la vétusté (15 ans), le prix cumulé des entretiens est supérieur au prix d'achat ainsi que l'adéquation du véhicule aux besoins.

Pour les autres services, il n'existe pas de critères formalisés permettant de définir et d'anticiper le renouvellement du parc.

De plus, dans le bilan de fonctionnement de la CAVE et les propositions à mettre en place, il était prévu que la responsabilité de proposer le remplacement d'un véhicule pour des raisons techniques soit transférée des services aux garages. Les services devaient cependant garder la compétence de demander le remplacement d'un véhicule lorsque ce dernier ne correspond plus aux missions du service. Dans la pratique, l'ensemble des demandes de renouvellement émane des services. Aucune anticipation n'est faite de la part des garages pour proposer un plan de renouvellement complet du parc de véhicules de l'État. Il n'existe pas non plus d'analyse permettant de déterminer, d'un point de vue économique, la durée de vie d'un véhicule en fonction des frais d'entretien et de sa valeur résiduelle.

• **Constat 13 : Un retard dans le renouvellement du parc**

La Cour a constaté que le parc de véhicules de l'État est vieillissant et n'a pas fait l'objet d'un renouvellement comme préconisé par les règles d'amortissement et les règles de renouvellement que certains services se sont fixées. À titre d'exemple :

- L'étude mandatée par le service de management environnemental en collaboration avec le groupe MOVE a mis en évidence qu'environ un tiers des véhicules (soit 321 véhicules) est concerné par un renouvellement anticipé pour un montant de 11'636'770 francs.
- Le contrôle de gestion du DS a effectué un planning de renouvellement des véhicules en septembre 2013. L'étude réalisée montre que globalement un quart du parc de la police (143 véhicules) aurait dû être remplacé selon les critères de renouvellement établis par le garage de la police pour un coût de 10'044'000 francs.
- Le parc de véhicules de l'État de Genève est âgé en moyenne de 9 ans. Le tableau ci-après montre le nombre de véhicules dont l'âge a dépassé la durée d'amortissement.

Catégories de véhicules	Nb de véhicules	Durée d'amort. comptable (années)	Véhicules dont l'âge dépasse la durée d'amortissement		
			En nombre	En %	En francs (prix d'acquisition historique) (*)
Voitures de tourisme	467	5	271	58%	6'292'310
Voitures de livraison	165	10	68	41%	2'001'951
Camions	37	10	11	30%	1'884'899
Bateaux	34	20	17	50%	1'130'725
Motocycles	171	5	107	63%	1'103'437
Minibus	49	10	24	49%	926'949
Remorques	99	15	48	48%	601'786
Chariots de travail	16	15	7	44%	447'874
Autocars	15	10	7	47%	326'934
Machines de travail	39	15	5	13%	228'020
Tracteurs	15	15	6	40%	159'039
Chariots à moteur	9	15	2	22%	64'844
Tracteurs à sellettes	3	15	2	67%	10'000
Motocycles légers	12	5	1	8%	3'990
Cyclomoteurs	2	5	2	100%	2'870
Bicyclettes	68	5	0	0%	0
<b>Total</b>	<b>1201</b>		<b>578</b>	<b>48%</b>	<b>15'185'628</b>

(\*) Les chiffres de ce tableau se basent sur l'inventaire existant.

Les valeurs d'acquisition historique ne sont pas toujours renseignées ou cohérentes.

Ainsi un montant minimum de 15 millions serait nécessaire pour remplacer près de 600 véhicules. Ce montant est minimum, car les valeurs d'acquisition historiques ne sont pas toujours renseignées dans la base de données. En effet, sur les 578 véhicules dont l'âge dépasse la durée d'amortissement, 34 n'ont pas d'indication sur la valeur d'acquisition.

- **Constat 14 : Une absence d'un plan de renouvellement consolidé et financé**

Plusieurs études sur le renouvellement du parc ont été menées (renouvellement accéléré et analyse du DS). Cependant, la Cour a constaté qu'il n'existe pas de réflexion consolidée au niveau de MOVE en matière de plan de renouvellement reprenant l'ensemble des critères comme les besoins du service, l'âge des véhicules, le coût d'entretien et l'impact environnemental.

De même, les modes de financement et les alternatives possibles au renouvellement (mobilité, sous-traitance des prestations, regroupement de véhicules, mutualisation) n'ont pas fait l'objet d'une analyse.

- **Constat 15 : Des budgets non adaptés aux politiques et principes de l'État**

Au travers de différentes lois et directives, l'État a défini des principes environnementaux. Cependant, les solutions de financement permettant notamment le renouvellement du parc qui n'est plus conforme aux normes désirées n'ont pas été élaborées. À titre d'exemple, aucun projet de loi de financement spécifique n'a été déposé pour permettre l'élimination des véhicules les plus polluants.

De même, les départements n'intègrent pas dans l'établissement du budget le surcoût des alternatives à la motorisation essence ou diesel. La CCA a effectué une étude montrant qu'un véhicule électrique coûte en général entre 15 % et 60 % plus cher qu'un véhicule essence ou diesel et un véhicule hybride entre 10 % et 20 % plus cher. Cette analyse ne couvrait pas les impacts environnementaux de ce type de véhicules lors de leur construction et déconstruction ni la production d'énergie nécessaire à leur fonctionnement.

- **Constat 16 : Une absence de mise à jour des permis de circulation**

Lors de l'achat, les permis de circulation des véhicules sont émis au nom du département, voire du service et ne sont pas mis à jour lors des transferts internes et des modifications de noms de départements.

La problématique a été identifiée par le groupe MOVE et a fait l'objet d'une proposition au collège des SG afin :

- D'uniformiser les détenteurs de véhicules sous « République et Canton de Genève »,
- D'inscrire l'adresse du garage répondant dans l'adresse de correspondance au sein de l'OCV afin de différencier les deux gestionnaires du parc.

La proposition est en cours de validation par le collège des SG.

### **5.4.3 Risques découlant des constats**

Les **risques opérationnels** et de **contrôle** tiennent à l'absence d'analyse du parc ainsi qu'à l'absence de critères de renouvellement. Le risque opérationnel des services utilisateurs est lié au parc vieillissant et à la disponibilité des véhicules qui en découle, pouvant influencer la qualité des prestations rendues.



Le **risque financier** tient à de vieux véhicules qui engendrent des coûts de maintenance et d'exploitation plus élevés, aux véhicules non utilisés, et au retard dans le renouvellement du parc qui devra à terme être comblé par des investissements importants.

Le **risque de conformité** est lié aux nombreux permis de circulation dont le détenteur n'est plus à jour (changement de nom de départements...), de même qu'à l'absence de prise en compte des objectifs des lois environnementales (p.ex. Loi sur l'action publique en vue d'un développement durable (Agenda 21) - LDD).

#### **5.4.4 Recommandations**

##### ***Recommandation n°9 [cf. constat 11]***

La Cour recommande au groupe MOVE, en lien avec les garages et les répondants logistiques des départements, de réaliser une analyse complète du parc pour identifier :

- l'utilisation des véhicules par les services (nombre de kilomètres, saisonnalité, horaires et jours d'utilisation),
- l'âge des véhicules,
- les possibilités d'externaliser la prestation de transport,
- les possibilités d'externaliser la prestation métier,
- les évolutions techniques à venir liées au métier,
- les impacts opérationnels du vieillissement du parc en termes de fonctionnalités et d'efficacité,
- les indisponibilités actuelles des véhicules et l'incidence sur les services.

##### ***Recommandation n°10 [cf. constat 11]***

La Cour recommande au groupe MOVE, en collaboration avec le service de management environnemental, de mettre en place un groupe de travail pour traiter de la problématique de la mutualisation des véhicules. Ce groupe de travail devra notamment :

- Identifier les freins à la prise de décision et à la concrétisation de la mutualisation,
- Traiter de la problématique d'appartenance des véhicules et de l'imputation des coûts,
- Traiter des aspects budgétaires et des notions de propriétaire et d'utilisateur des véhicules,
- Réfléchir à l'organisation nécessaire pour gérer la mutualisation (intranet, personnel en charge, cahier de réservation...).

Pour bénéficier d'effets d'expérience, la Cour invite le groupe MOVE à se rapprocher de la cellule transport du DIP, qui a déjà entrepris une démarche de mutualisation à l'échelle du DIP. En effet, la cellule a permis de mutualiser les véhicules dédiés aux transports des élèves et au transport de matériel scolaire. Son approche inclut non seulement la mutualisation des véhicules, mais également la mutualisation des chauffeurs.

***Recommandation n°11 [cf. constat 12]***

La Cour recommande au groupe MOVE de définir et formaliser des critères de renouvellement du parc. Pour cela, le groupe pourra se référer aux analyses préconisées dans les recommandations précédentes.

***Recommandation n°12 [cf. constats 13 et 14]***

La Cour recommande au groupe MOVE de consolider les différentes études et plans de renouvellement du parc (anticipé et standard) afin d'avoir un plan de renouvellement de l'ensemble du parc et de suivre sa mise en œuvre.

Les conséquences du non-respect du plan de renouvellement doivent être identifiées (augmentation des coûts d'entretien, augmentation de la consommation de carburant, difficulté à trouver les pièces de rechange, etc.).

***Recommandation n°13 [cf. constats 13, 14 et 15]***

La Cour recommande au groupe MOVE de constituer un groupe de travail pour étudier et proposer toutes les alternatives possibles au collège des SG et au CE pour financer les besoins en véhicules (renouvellement ou nouvelle acquisition) notamment dans des périodes de budgets contraints :

- Regrouper les prestations de transport dans une unité,
- Acheter des véhicules d'occasion,
- Étendre la location de véhicules,
- Financement par crédit-bail,
- Étendre la garantie des constructeurs et/ou contrat de maintenance,
- Sous-traiter la prestation de transport et de mobilité ou externaliser la prestation-métier

Par ailleurs, certaines solutions de financement comme le crédit-bail permettent également de lisser les coûts d'acquisitions sur plusieurs années et de planifier à plus longue échéance le renouvellement des véhicules. Ces avantages devront être appréciés au regard des surcoûts éventuels de ce type de financement. Pour information, le crédit-bail est utilisé par d'autres cantons, et ce pour tout type de véhicules (y compris les véhicules très spécifiques).

Enfin, le groupe MOVE en collaboration avec le service de management environnemental devra faire une proposition de financement pour concrétiser le plan de renouvellement anticipé.

***Recommandation n°14 [cf. constat 16]***

La Cour recommande au groupe MOVE, en collaboration avec les garages, de procéder à la mise à jour de l'ensemble des permis de circulation une fois la validation du collège des SG obtenue.

#### **5.4.5 Observations de l'audit**

##### **Recommandation 9)**

Le GM prend acte de cette recommandation, cette dernière sera réalisable avec la prise en compte de la nécessité d'un octroi de moyens tant en investissement qu'en fonctionnement, apport n'étant pas alloué au GM à ce jour.

##### **Recommandation 10)**

La question de la mutualisation a été intégrée au plan de mesures mobilité 2014-2020 en cours de finalisation par le service de management environnemental. Dans ce cadre un groupe de travail sera constitué, sous le pilotage du représentant PMAC/SME du groupe MOVE. Y seront associés le DIP ainsi que d'autres services ayant déjà entrepris des démarches similaires, tels que la DGE et la DGNP.

##### **Recommandation 11)**

Le GM prend acte de cette recommandation, Cette dernière est déjà établie pour ce qui a trait aux critères environnementaux.

##### **Recommandation 12)**

En cours de finalisation.

##### **Recommandation 13)**

Le GM prend acte de cette recommandation, cette dernière sera réalisable avec la prise en compte de la nécessité d'un octroi de moyens tant en investissement qu'en fonctionnement, apport n'étant pas alloué au GM à ce jour.

Concernant la sous-traitance des prestations, une des mesures du plan de mesures mobilité 2014-2020 en cours de finalisation propose l'établissement d'un contrat grand compte avec l'entreprise d'autopartage Mobility.

Le service de management environnemental, en collaboration avec le groupe MOVE, souhaite présenter au Conseil d'État un projet de loi d'investissement pour le renouvellement du parc de véhicules de l'État le plus polluant et cher en frais d'utilisation dans le courant 2014.

##### **Recommandation 14)**

Le GM prend acte de la recommandation.

## 6. CONCLUSION

La gestion d'un parc de véhicules pour l'État de Genève constitue à la fois un enjeu financier étant donné les sommes allouées, mais également opérationnel vu la dépendance de l'administration vis-à-vis des véhicules pour assurer certaines prestations.

En 2012, l'État s'est doté d'une instance transversale, le groupe MOVE, avec pour principal objectif de poursuivre les activités réalisées par la structure précédente (la CAVE), mais en y apportant plus de professionnalisme, de fluidité dans le processus de décision d'acquisition des véhicules et une approche globale de gestion du parc.

La Cour souligne que depuis sa création, le groupe MOVE a su à la fois :

- Créer une dynamique de groupe ayant permis une reprise en main efficace du processus, conduisant désormais à des préavis rapides et motivés quant à l'acquisition des véhicules.
- Élaborer un cadre général de fonctionnement avec des règles claires et précises pour les services (directives, arrêtés, formulaire de demande).
- Proposer une première démarche de standardisation des véhicules au travers de cahiers des charges prédéfinis.

Le groupe MOVE est devenu également un lieu d'échange où toutes les sensibilités et compétences dans ce domaine sont représentées et peuvent contribuer au choix des véhicules les plus appropriés aux besoins de l'État.

Cependant, la Cour considère qu'à ce jour le groupe a atteint certaines limites dans son périmètre d'action en l'absence d'un poids décisionnel et des moyens suffisants pour poursuivre l'exercice de sa mission. Ainsi, la Cour recommande que le groupe MOVE puisse en priorité :

- Être doté de réels pouvoirs de décision en matière d'acquisition et de gestion de parc et intégrer dans sa réflexion les problématiques plus générales de transport, de mobilité et de développement durable au sein de l'État.
- Avoir une plus grande influence sur l'utilisation des budgets dédiés aux véhicules (investissement et fonctionnement) et être plus impliqué dans le processus budgétaire.
- Obtenir les informations nécessaires au pilotage du parc et la planification des acquisitions (inventaire, besoins utilisateurs, coûts complets).
- Effectuer un travail d'analyse du parc de véhicules existant pour en déduire son évolution à moyen et long termes.
- Renforcer les passerelles nécessaires avec les acteurs en charge de la mobilité et du développement durable.

Ce n'est qu'au terme de la mise en place de ces actions que l'État pourra réellement mesurer les bénéfices d'une telle organisation comme :

- la réduction du nombre de véhicules et des impacts environnementaux,
- l'accroissement de la qualité des prestations et de l'efficacité des processus en matière de transport de biens et de personnes,



- l'allocation adéquate des ressources financières afin de réduire les coûts induits par une absence de gestion globale du parc,
- une plus grande proactivité dans la recherche d'alternatives en matière d'achats et de financement du parc.

Une grande partie des recommandations devrait pouvoir être mise en place sur la base des structures existantes et d'une contribution plus forte des structures logistiques des départements et des garages.

### **POSITION GLOBALE DE L'AUDITE**

À l'unanimité, les membres composant le Groupe MOVE (GM) ont salué la qualité de cet audit, tant par l'écoute constructive des auditeurs, que par le partage sur les situations vécues, dans le but commun d'une progression d'efficacité dans la gestion du parc global des véhicules de l'État.

Le présent rapport est particulièrement pertinent par les observations pragmatiques évoquées et les recommandations en découlant. Il met en exergue les limites opérationnelles auxquelles le GM est confronté au quotidien :

- Il n'existe pas de ligne directionnelle politique formalisée, qui donnerait au groupe MOVE les moyens nécessaires à la réussite de l'objectif, tant dans le périmètre du pouvoir de décision que dans l'autorité du GM dans le parc des véhicules de chaque département. Cela éviterait ainsi notamment le sentiment contreproductif d'intrusion et d'ingérence du GM dans les services et permettant au GM d'être proactif en maîtrise et optimisation du parc de l'État et non réactif à chaque demande d'un département.
- Les budgets consacrés aux véhicules, départementaux et non communs, ne sont pas dédiés exclusivement aux véhicules, et annualisés, ce qui ne permet pas un passage d'exercice financier à un autre; une autre difficulté réside dans la séparation entre budget d'investissement et budget de fonctionnement, alors qu'une bonne gestion du parc tend à prendre les deux paramètres en comptes simultanément.
- Les décisions politiques de nature environnementale devraient être aussi en adéquation avec les missions de MOVE, accompagnées de financement permettant la réussite des objectifs qu'elles dictent/dictées par les décisions.

Le GM est un des acteurs de la mobilité, cependant, la mission du groupe, aujourd'hui, n'est pas la gestion de la mobilité globale des biens et des employés de l'État dans un sens large, mais d'analyser chaque besoin, présent et à venir, de fournir le moyen adéquat pour la réussite de la mission opérationnelle et d'en suivre le cycle de vie avec des indicateurs d'optimisation financiers, fonctionnels et environnementaux en adéquation avec les directions politiques en vigueur.

Toutes les pertinentes recommandations ne pourront être effectuées qu'avec un apport conséquent de moyens, tant financiers, afin de combler le manque de compétences spécifiques au sein du GM pour les différentes études, qu'en investissement dans les systèmes d'information et en ressources humaines au vu de l'ampleur et de l'importance des tâches à accomplir.

Cet audit donne le signal de professionnaliser la gestion du parc pour une meilleure efficacité des véhicules, une vision complète afin de maîtriser les coûts globaux, avec une proactivité nécessaire afin d'assurer la pérennité des missions de l'État dans un large spectre de mobilité générale.

La réponse à la question émergeant entre les lignes de ce rapport, relève de la compétence du Conseil d'État : Est-ce que l'État souhaite une gestion professionnelle transversale de son parc de véhicules et désire y consacrer les moyens financiers avec les adaptations politiques et fiscales nécessaires, ou est-ce que l'État se satisfait d'une gestion à moindres coûts, s'adaptant aux contraintes existantes, sans préjudice d'une amélioration/nonobstant s'améliorant d'année en année avec un groupe MOVE composé d'employés d'État volontaires désirant accomplir au mieux cette tâche en complément d'une fonction occupant déjà cent pour cent de leur temps d'activité. Les éléments pertinents devront être présentés au Conseil d'État, en vue de lui donner les informations nécessaires à une prise de décision étayée.

## 7. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS – ÉTAT DE GENÈVE

Réf.	Recommandations / Actions	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
5.1.4	<p><b>Recommandation N°1</b></p> <p>Pour couvrir pleinement sa mission telle que définie dans l'arrêté du Conseil d'État, la Cour recommande au groupe MOVE de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considérer dans ses décisions et analyses l'ensemble des problématiques en lien avec les véhicules et plus généralement la mobilité.</li> <li>• Définir ses modalités d'implication dans le système de management de l'environnement (SME) et de collaboration avec le service de management environnemental,</li> <li>• Inclure l'ensemble des véhicules de l'État dans son périmètre de gestion (vélos qui ne sont pas dotés d'une assistance électrique et les véhicules du Conseil d'État),</li> <li>• Établir une politique globale en matière de véhicules et de mobilité en lien avec le service de management environnemental,</li> <li>• Faire valider par le collège des secrétaires généraux la politique telle que définie,</li> <li>• Faire confirmer par le Conseil d'État le périmètre de sa mission ainsi que les rôles respectifs (notamment en termes décisionnels) de chacun des acteurs pour les différentes étapes du processus (groupe MOVE, départements, collège des secrétaires généraux, service de management environnemental, Conseil d'État).</li> </ul>	2	GM	12/2015	
		2	SME	6/2015	
		1	CE	12/2014 (voir observation de l'audit)	
		2	GM	12/2015	
		2	GM	6/2016	
		3	GM	12/2016	
5.1.4	<p><b>Recommandation N°2</b></p> <p>La Cour invite le groupe MOVE à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un plan d'action détaillé 2014-2016 listant les actions et les moyens nécessaires pour permettre à MOVE de remplir pleinement l'ensemble de ses missions tel que prévu initialement (standardisation des catégories de véhicules, implication dans le processus budgétaire, optimisation du parc</li> </ul>	3	GM	12/2014	

Réf.	Recommandations / Actions	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	<p>existant...) sous réserve de confirmation par le Conseil d'État.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer au plan d'action les initiatives déjà menées par le groupe (phase de test pour l'identité visuelle des véhicules, planification des achats de véhicules pour 2014 et pour la prochaine législature, etc.)</li> </ul> <p>Ce plan d'action devra également intégrer les recommandations de la Cour mentionnées dans ce rapport.</p>	1	GM	12/2014	
5.2.4	<p><b>Recommandation N°3</b></p> <p>Pour mener à bien ses missions, le groupe MOVE devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Être informé non seulement du budget d'investissement dédié à l'achat de véhicules, mais également des budgets de fonctionnement des services utilisés pour des besoins de mobilité ou de transport (location...) et des budgets de fonctionnement des garages.</li> <li>Avoir une plus grande influence sur l'utilisation des budgets dédiés aux véhicules (investissement et fonctionnement) sous réserve d'arbitrage du Conseil d'État. Tant que le budget peut être modifié à tout moment par les services et qu'il est segmenté dans plusieurs départements, il sera difficile au groupe MOVE d'avoir une gestion globale du parc de véhicules de l'État.</li> </ul> <p>Aussi, la Cour recommande au groupe MOVE de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser avec la DGFE les possibilités en matière budgétaire afin de faciliter la gestion opérationnelle des véhicules par MOVE. Dans ce cadre, les pistes d'un budget centralisé des investissements ou, plus simplement, d'une ligne budgétaire dédiée aux investissements de véhicules doivent être étudiées.</li> <li>Rencontrer les services lors de l'élaboration du budget afin de définir avec eux les propositions d'allocations budgétaires en fonction des besoins, des moyens financiers disponibles</li> </ul>	1	GM	12/2014	
		2	GM	12/2014	
		2	GM	12/2014	
		3	GM	6/2014	



Réf.	Recommandations / Actions	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	<p>globalement et la stratégie du groupe MOVE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire une vue globale des budgets (investissement et fonctionnement) et des coûts liés aux véhicules. Pour cela, le Groupe devra dans un premier temps : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolider les informations des garages,</li> <li>- Collecter via les responsables départementaux l'ensemble des informations financières en lien avec les véhicules (investissement et fonctionnement),</li> <li>- Collecter via la DGFE et/ou l'OPE les informations liées aux éléments comptables et à la mobilité du personnel.</li> </ul> </li> </ul>	2	GM	12/2016	
5.2.4	<p><b>Recommandation N°4</b></p> <p>La Cour recommande au groupe MOVE de communiquer les durées d'utilité réelles des véhicules à la DGFE afin que cette dernière ajuste les durées d'amortissement. À terme, cela permettra au groupe MOVE d'obtenir et d'utiliser le montant des amortissements comme un des indicateurs pour déterminer ou valider les plans de renouvellement et les budgets nécessaires.</p>	1	GM	9/2014	
5.3.4	<p><b>Recommandation N°5</b></p> <p>La Cour recommande au groupe MOVE, avec l'aide des garages et des répondants départementaux de la gestion des véhicules, de construire un inventaire complet et fiable du parc des véhicules de l'État. Pour cela, la Cour invite le groupe MOVE à :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtenir de la part de la DGSI la garantie de la mise en œuvre effective d'ici deux ans d'un outil d'inventaire complet pour la gestion du parc de véhicules de l'État.</li> <li>2. Dans l'intervalle, et a fortiori si la DGSI devait reporter la date de livraison de l'outil, se doter d'un inventaire « minimal » même si celui-ci reste partiel en termes d'informations et de fonctionnalités par rapport à l'outil cible. Cela nécessitera par</li> </ol>	4	garages	12/2014	
		3	garages	6/2015	

Réf.	Recommandations / Actions	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	<p>ailleurs de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiabiliser l'inventaire en termes de nombre de véhicules. Pour ce faire, une réconciliation avec les données de l'OCV est nécessaire tout comme un inventaire physique. Le groupe MOVE pourra notamment s'appuyer sur les répondants départementaux et les garages pour effectuer cette dernière tâche ;</li> <li>• Définir des catégories standards de véhicules afin de faciliter l'analyse du parc. Il est possible de s'inspirer des définitions reprises aux articles 11ss de l'ordonnance fédérale concernant les exigences techniques requises pour les véhicules routiers (OETV) et les adapter en fonction des besoins du groupe MOVE ;</li> <li>• Compléter l'inventaire existant avec d'autres informations. Certaines données comme le lieu de stationnement, le kilométrage annuel et le kilométrage total à une date fixe, par exemple au 31 décembre, peuvent être récoltées auprès des garages ou des services. À noter que ces informations ne sont pas les seules permettant la bonne gestion d'un parc de véhicules, mais sont relativement faciles à obtenir et à gérer. Les autres informations comme le coût d'entretien, le nombre de jours d'immobilisation sont des informations qui devraient être fournies par l'outil de gestion des garages.</li> </ul> <p>Ce type d'outil est nécessaire pour le groupe MOVE dans la réalisation de sa mission en lien avec une gestion optimale du parc. Cela devrait notamment permettre de définir une politique de renouvellement, d'identifier les véhicules faiblement utilisés, d'identifier les marchés futurs en matière d'acquisition, etc. Ce travail d'analyse pourrait nécessiter une autre organisation / répartition des rôles entre les acteurs ou des ressources humaines supplémentaires.</p>				

Réf.	Recommandations / Actions	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
5.3.4	<p><b>Recommandation N°6</b></p> <p>Le groupe MOVE doit se doter d'une planification globale à moyen terme des évolutions du parc de véhicules afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'avoir une connaissance des acquisitions et investissements à venir (court et moyen termes) ;</li> <li>• De raccourcir les délais entre le besoin et la livraison du véhicule sur base d'une plus grande anticipation ;</li> <li>• De pouvoir anticiper des allocations différentes des budgets d'investissement et de fonctionnement ;</li> <li>• De pouvoir réaliser des arbitrages à court terme sans péjorer les besoins futurs ;</li> <li>• De redéfinir les marchés à passer et de planifier les appels d'offres en conséquence.</li> </ul> <p>Pour cela, la Cour invite le groupe MOVE à effectuer, en collaboration avec les représentants départementaux, une identification et projection à moyen terme des besoins et ainsi des demandes potentielles d'acquisition et de renouvellement. Cette réflexion devra tenir compte les éléments de structures budgétaires abordés au chapitre 5.2 de ce rapport.</p> <p>Cette planification devrait être présentée au collège des secrétaires généraux pour validation.</p>	3	GM	12/2015	
5.3.4	<p><b>Recommandation N°7</b></p> <p>La Cour recommande au groupe MOVE de se doter de tableaux de bord permettant un suivi des activités du groupe, un suivi des événements en lien avec les véhicules et un pilotage plus approprié du parc existant. Ces informations doivent permettre notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De définir une stratégie en matière de véhicules,</li> <li>• De maîtriser l'ensemble des coûts,</li> <li>• D'assurer le renouvellement du parc,</li> <li>• De proposer des alternatives à l'achat.</li> </ul>	3	GM	12/2015	
5.3.4	<p><b>Recommandation N°8</b></p> <p>Le groupe MOVE devrait demander aux garages que ces derniers remplissent systématiquement et</p>	2	garages	01.05.2014	

Réf.	Recommandations / Actions	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	de façon exhaustive les fiches d'expertise technique de manière à ce que les membres du groupe MOVE puissent évaluer la demande de renouvellement avec le maximum d'informations.				
5.4.4	<p><b>Recommandation N°9</b></p> <p>La Cour recommande au groupe MOVE, en lien avec les garages et les répondants logistiques des départements, de réaliser une analyse complète du parc pour identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'utilisation des véhicules par les services (nombre de kilomètres, saisonnalité, horaires et jours d'utilisation),</li> <li>• l'âge des véhicules,</li> <li>• les possibilités d'externaliser la prestation de transport,</li> <li>• les possibilités d'externaliser la prestation métier,</li> <li>• les évolutions techniques à venir liées au métier,</li> <li>• les impacts opérationnels du vieillissement du parc en termes de fonctionnalités et d'efficacité,</li> <li>• les indisponibilités actuelles des véhicules et l'incidence sur les services.</li> </ul>	3	GM	12/2016	
10	<p><b>Recommandation N°10</b></p> <p>La Cour recommande au groupe MOVE, en collaboration avec le service de management environnemental, de mettre en place un groupe de travail pour traiter de la problématique de la mutualisation des véhicules. Ce groupe de travail devra notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les freins à la prise de décision et à la concrétisation de la mutualisation,</li> <li>• Traiter de la problématique d'appartenance des véhicules et de l'imputation des coûts,</li> <li>• Traiter des aspects budgétaires et des notions de propriétaire et d'utilisateur des véhicules,</li> <li>• Réfléchir à l'organisation nécessaire pour gérer la mutualisation (intranet, personnel en charge, cahier de réservation...).</li> </ul> <p>Pour bénéficier d'effets d'expérience, la Cour invite le groupe MOVE à se rapprocher de la</p>	2	GM	6/2015	

Réf.	Recommandations / Actions	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	cellule transport du DIP, qui a déjà entrepris une démarche de mutualisation à l'échelle du DIP. En effet, la cellule a permis de mutualiser les véhicules dédiés aux transports des élèves et au transport de matériel scolaire. Son approche inclut non seulement la mutualisation des véhicules, mais également la mutualisation des chauffeurs.				
11	<b>Recommandation N°11</b> La Cour recommande au groupe MOVE de définir et formaliser des critères de renouvellement du parc. Pour cela, le groupe pourra se référer aux analyses préconisées dans les recommandations précédentes.	2	GM	12/2014	
12	<b>Recommandation N°12</b> La Cour recommande au groupe MOVE de consolider les différentes études et plans de renouvellement du parc (anticipé et standard) afin d'avoir un plan de renouvellement de l'ensemble du parc et de suivre sa mise en œuvre.  Les conséquences du non-respect du plan de renouvellement doivent être identifiées (augmentation des coûts d'entretien, augmentation de la consommation de carburant, difficulté à trouver les pièces de rechange, etc.).	2  2	GM-SME  garages	12/2014  6/2015	
13	<b>Recommandation N°13</b> La Cour recommande au groupe MOVE de constituer un groupe de travail pour étudier et proposer toutes les alternatives possibles au collège des SG et au CE pour financer les besoins en véhicules (renouvellement ou nouvelle acquisition) notamment dans des périodes de budgets contraints : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regrouper les prestations de transport dans une unité,</li> <li>• Acheter des véhicules d'occasion,</li> <li>• Étendre la location de véhicules,</li> <li>• Financement par crédit-bail,</li> <li>• Étendre la garantie des constructeurs et/ou contrat de maintenance,</li> <li>• Sous-traiter la prestation de transport et de mobilité ou externaliser la prestation-métier</li> </ul>	2	CCA	2018	

Réf.	Recommandations / Actions	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	<p>Par ailleurs, certaines solutions de financement comme le crédit-bail permettent également de lisser les coûts d'acquisitions sur plusieurs années et de planifier à plus longue échéance le renouvellement des véhicules. Ces avantages devront être appréciés au regard des surcoûts éventuels de ce type de financement. Pour information, le crédit-bail est utilisé par d'autres cantons, et ce pour tout type de véhicules (y compris les véhicules très spécifiques).</p> <p>Enfin, le groupe MOVE en collaboration avec le service de management environnemental devra faire une proposition de financement pour concrétiser le plan de renouvellement anticipé.</p>				
14	<p><b>Recommandation N°14</b> La Cour recommande au groupe MOVE, en collaboration avec les garages de procéder à la mise à jour de l'ensemble des permis de circulation une fois la validation du collège des SG obtenue.</p>	1	garages	12/2015	



## 8. ANNEXES

### 8.1. Tableau des coûts État de Genève

Les données fournies ne sont pas exhaustives et n'ont pas fait l'objet d'un contrôle, mais donnent un premier aperçu des montants à considérer.

	2012	2013
<b>Coûts d'acquisition</b>	<b>3'475'371.73</b>	<b>1'940'656.35</b>
Coût d'achat	3'475'372	1'940'656
<i>Nombre de véhicules achetés</i>	107	35
Frais d'immatriculation (1)	-	-
<b>Coûts d'utilisation</b>	<b>6'846'178</b>	<b>6'803'885</b>
Impôts sur les véhicules : OCV (plaques) (1)	-	-
Impôts sur les véhicules : fédéral (poids lourds et vignette)	127'107	134'226
Contrôles techniques à l'OCV (1)	-	-
Assurance (type de contrat : individuel à chaque véhicule ou global pour la flotte)	463'552	465'878
Essence	6'252'370	6'197'115
Parkings loués et occupés pour des véhicules appartenant à l'État de Genève	Non disponible	Non disponible
Frais de formation des utilisateurs (certifications spécifiques, sensibilisation à la conduite...)	Non disponible	Non disponible
Frais de déconstruction et nombre de véhicules concernés	3'148	6'667
<i>Nombre de véhicules concernés</i>	17	18
<b>Coûts d'entretien / réparation / accident</b>	<b>6'489'205</b>	<b>7'285'151</b>
Frais de personnel des garages (nature 30) (4)	3'732'159	3'985'744
Achat de fourniture pour les véhicules	1'420'885	1'707'516
Prestations de tiers (entretien et réparation sous-traités à des garages privés)	1'034'160	1'289'892
Autres coûts des garages	Non disponible	Non disponible
<i>M2 des surfaces de chaque garage (3)</i>	2'635	2'635
Location des locaux de garages (3)	302'000	302'000
Location de véhicules pour assurer un remplacement pendant la réparation	Non disponible	Non disponible
Revenus	-	104'379
Remboursement d'assurance (2)	-	101'774
Revenus liés à la cession/vente de véhicules	-	2'605
<b>Autres dépenses</b>	<b>2'418'405</b>	<b>790'981</b>
Indemnités liées à la mobilité (remboursement kilomètre : frais effectif et/ou forfaitaire...)	1'272'140	204'669
Indemnités liées à la mobilité (remboursement billet de train, TPG,...)	902'956	418'615
Location de véhicules	243'309	167'697

(1) Les prestations de l'OCV sont gratuites pour l'État (immatriculation, plaques, contrôle technique)

(2) Le montant indiqué ici correspond aux remboursements reçus lorsque le détenteur du véhicule est responsable de l'accident. La CCA n'a pas l'information lorsqu'un tiers est responsable de l'accident.

(3) Le bail des locaux utilisés par le garage de la police comprend des surfaces pour un total de 3'830 m<sup>2</sup> pour un montant de 836'052 francs. Le tableau reprend uniquement les surfaces identifiées par la police qui sont exclusivement utilisées par le garage de la police, soit 1'510 m<sup>2</sup> pour environ 302'000 francs. Les surfaces partagées par le garage et d'autres services ne sont pas comptabilisées.

(4) Les données du garage de la police n'ont pas été fournies.

## 9. DIVERS

### 9.1. 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'État 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'État 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'État 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'État 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.

À 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'État 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'État;
- 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.

## **9.2. Remerciements**

La Cour remercie l'ensemble des membres du Groupe MOVE et les collaborateurs des départements de l'État qui ont également été sollicités dans le cadre cet audit.

L'audit a été terminé le 18 mars 2014. Le rapport complet a été transmis au président du groupe MOVE. Les observations remises le 17 avril 2014 ont été dûment reproduites dans le rapport.

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

Genève, le 8 mai 2014

François Paychère  
Président

Stanislas Zuin  
Magistrat titulaire

Isabelle Terrier  
Magistrate titulaire

**Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État 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 - CP 3159 - 1211 Genève 3  
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99  
<http://www.cdc-ge.ch>



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