



---

## N° 104 Audit de légalité et de gestion relatif au **bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève** *rapport publié le 20 mai 2016*

Le rapport contient 10 recommandations toutes acceptées par les audités.

Actuellement, 3 recommandations ont été mise en œuvre et 7 sont en cours de réalisation.

Les **3 recommandations mises en œuvre** portent sur :

- La décision de l'Université de conserver la gestion des activités du BLRU, notamment parce qu'il y a pas de mandataires spécialisés pour une gestion comme celle du logement étudiants ;
- La décision de l'Université de ne pas procéder à la création d'une entité juridique indépendante pour la gestion des activités du BLRU afin de garder la maîtrise des attributions de logements, notamment pour répondre aux engagements pris dans le cadre des conventions passées avec d'autres universités ;
- La comparaison avec d'autres entités situées hors du canton, qui sont en charge de la gestion de logements étudiants.

Les **7 recommandations en cours** portent sur :

- La définition d'une stratégie en matière de logements pour étudiants qui doit encore être complétée par la détermination de leur nombre de manière précise et non pas empirique ;
- La volonté de l'université d'entrer dans une démarche de portail unique pour les demandes de logements avec d'autres partenaires. Toutefois, cette démarche ne se fera que lorsque le BLRU disposera d'un nouvel outil de gestion, opération qui est prévue à moyen terme ;
- La décision d'acquiescer à terme un outil de gestion type Facility management tout en procédant pour l'instant à des modifications de l'outil actuel (Oracle) ;

- Suite à l'accroissement prévu du parc immobilier, le besoin de revoir le modèle d'organisation des collaborateurs du BLRU en utilisant des spécialistes dans certains domaines, notamment en disposant d'un juriste spécialisé dans le droit du bail ;
- La simplification de l'organisation comptable qui permet d'obtenir les données financières dans une seule structure pour les comptes, le budget, la facturation et le contentieux ;
- La formalisation des processus et procédures visant à disposer d'un système de contrôle interne ; un premier changement est intervenu dans la refonte du règlement d'attribution des logements.



No 104 Bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p><b>Recommandation 1 : Stratégie de l'Université en matière de logement.</b>            La Cour recommande au rectorat de traduire cette préoccupation dans une politique du logement étudiant qui fixe des objectifs à court et moyen termes (nombre de logements supplémentaires) et les moyens de les atteindre (financiers, construction, achats, etc.). Il doit en particulier préciser sur quels types de logements (studios, appartements) et dans quelles zones géographiques (en ville ou plutôt en périphérie) porter ses priorités. Enfin, cette stratégie doit se construire en fonction de la typologie d'étudiants que souhaite avoir l'Université dans les prochaines années, portant aussi bien sur l'évolution du nombre (forte ou faible, en tenant compte des locaux d'enseignement disponibles) que la provenance (région genevoise ou hors des frontières cantonales), éléments qui détermineront le besoin de logements nécessaires pour répondre aux objectifs.</p>	3 = Significatif	Task Force Recteur	31.12.17 (Initial - Selon rapport Task Force)		<p><b>En cours.</b>            La stratégie de développement à long terme a été élaborée dans le document « Une vision des hautes écoles à Genève ». Dans la foulée, la plateforme des Hautes écoles a été mise en place pour coordonner le développement des différentes Hautes Ecoles. Finalement, un expert a été mandaté pour faire le point sur la situation du logement étudiant en prenant en compte les contraintes propres au canton de Genève.</p> <p>Sur la base de toutes ces informations, l'Université de Genève doit encore objectiver les besoins en logement (actuellement estimés à 20 % du nombre d'étudiants de l'Université).</p>
<p><b>Recommandation 2 : Externalisation des prestations ou maintien des prestations en interne.</b>            La Cour recommande au rectorat d'analyser la pertinence de maintenir l'activité de gestion immobilière au sein du BLRU ou d'évaluer la possibilité de l'externaliser, en tout ou partie. Cette analyse prend son sens si l'on considère l'évolution du parc immobilier du BLRU à venir (fort accroissement pouvant aller jusqu'au doublement) et les compétences actuelles à disposition. Elle doit être mise en relation également avec la recommandation concernant la création d'une structure juridique indépendante pour l'activité du BLRU (recommandation 3).</p>	1 = Mineur	Task Force Vice- recteur	Selon rapport Task Force	31.05. 17	<p><b>Réalisée.</b>            Après analyse interne et sollicitations de mandataires externes, l'Université a renoncé à externaliser les prestations du BLRU.</p> <p>En effet, le rectorat souhaite garder la main sur le logement, en particulier pour garantir des logements aux étudiants des universités partenaires. Il s'agit d'un choix politique du rectorat de conserver la gestion des logements au sein du BLRU, tout en privilégiant un processus de réorganisation interne du BLRU.</p>



No 104 Bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p><b>Recommandation 3 : Créer une entité juridique indépendante de l'Université.</b> La Cour recommande au rectorat d'analyser la pertinence de créer une entité juridique qui offrirait les mêmes prestations que le BLRU dans le domaine du logement, mais qui disposerait d'une autonomie en matière d'organisation et de fonctionnement.</p>	1 = Mineur	Task Force Vice-recteur	Selon rapport Task Force	31.05.17	<b>Réalisée.</b> Voir recommandation no 2.
<p><b>Recommandation 4 : Centralisation des demandes sous un seul portail.</b> Vu le nombre d'opérateurs du logement étudiant sur Genève, la Cour recommande au rectorat d'agir en vue de centraliser les demandes sur un seul support. Cela évitera aux étudiants de déposer de multiples demandes auprès d'organismes et à ces derniers d'être à jour avec leurs demandes (celles ayant fait l'objet d'attributions et celles toujours en cours).</p>	3 = Significatif	Task Force Vice-recteur	31.12.18 (Initial - Selon rapport Task Force)		<b>En cours.</b> Un portail unique regroupant les demandes de la Cité-U, la résidence universitaire et du BLRU sera opérationnel pour la rentrée de septembre 2018. Toutefois, l'Université souhaite attendre la mise en place du nouvel outil de gestion avant d'intégrer le portail, donc pour la rentrée de 2019.
<p><b>Recommandation 5 : Définition des modalités de fonctionnement.</b> La Cour recommande au directeur de la division bâtiments, logistique et sécurité (DIVBAT) de définir précisément les activités du BLRU (dans le domaine du logement et des restaurants universitaires), par qui elles sont réalisées et par qui elles sont contrôlées.</p> <p>En outre, le BLRU doit mieux définir les activités de contrôle et de supervision des restaurants universitaires, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Désignant un collaborateur qui sera en charge de procéder aux travaux de contrôle de l'activité des gérants afin de garantir en tout temps le respect des dispositions ressortant des conventions, notamment les revenus prévus ;</li> <li>• Déterminant la manière dont les activités de contrôle seront réalisées, par exemple le nombre et la fréquence des visites dans les cafétérias, le type de contrôles qui devront être réalisés qui pourrait se matérialiser par l'établissement de programmes de travail ou de listes de contrôle.</li> </ul>	3 = Significatif	Task Force Vice-recteur	15.09.17 (Initial - Selon rapport Task Force)		<b>En cours.</b> La gestion des cafétérias va faire l'objet d'une refonte, passant par des appels d'offres à l'échéance des contrats en cours. Les contrats signés seront des baux commerciaux sans mise à disposition du matériel. <p>En matière de contrôle, une procédure a été formalisée et une grille de contrôle établie qui précise les éléments à vérifier.</p>



No 104 Bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p><b>Recommandation 6 : Système d'information/outils de gestion.</b>            Au vu des difficultés rencontrées par le BLRU dans sa gestion courante de l'activité du logement, la Cour recommande au directeur de la DIVBAT de doter le bureau d'outils de gestion performants. Cela lui permettra d'effectuer une gestion immobilière et une gestion du personnel adaptées à ses missions et conformes aux dispositions légales et réglementaires, et, de lui fournir les données et informations nécessaires au pilotage de son activité.</p>	3 = Significatif	Task Force Vice- recteur	31.12.18 (Initial - Selon rapport Task Force)		<p><b>En cours.</b>            L'université va étudier l'acquisition et la mise en place d'un outil de Facility management spécialisé dans la gestion de biens locatifs.            Dans l'intervalle, des adaptations du logiciel actuel (Oracle) seront demandées au service informatique.</p>
<p><b>Recommandation 7 : Gestion du personnel.</b>            Quelle que soit la forme de l'organisation retenue par le rectorat pour continuer l'activité actuelle du BLRU, la Cour recommande au directeur de la DIVBAT de procéder à une analyse portant sur les éléments propres à la gestion du personnel. Il s'agira notamment de préciser les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des besoins pour une gestion efficace qui passe par la détermination des différentes compétences recherchées, du temps de travail nécessaire (temps complet ou temps partiel) pour éviter une interruption de l'activité, ce qui conduira à déterminer le nombre de collaborateurs dont il sera nécessaire de disposer ;</li> <li>• Rédaction des cahiers des charges des différents postes de travail déterminés plus haut ;</li> <li>• Fixation d'objectifs périodiques pour chaque collaborateur ;</li> <li>• Procédure d'évaluation périodique de la qualité du travail, notamment en fonction des objectifs fixés ;</li> <li>• Mise en place d'une politique de formation continue pour tous les collaborateurs.</li> </ul>	1 = Mineur	Task Force Vice- recteur	30.09.19 (Initial - Selon rapport Task Force)		<p><b>En cours.</b>            Avec l'arrivée de nouveaux logements et d'un nouvel outil de gestion, une nouvelle répartition des tâches sera mise en place (passage de généralistes à spécialistes pour certaines personnes en tout cas).</p> <p>Concernant la fixation des objectifs et l'analyse des prestations des collaborateurs, elles sont planifiées tous les deux ans.</p>



No 104 Bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p><b>Recommandation 8 : Données financières.</b></p> <p>Au vu de l'impossibilité actuelle d'obtenir une vue complète des charges et produits du BLRU et du résultat de son activité, la Cour recommande au directeur de la DIVBAT de revoir avec l'Université de Genève l'organisation comptable du BLRU en n'utilisant qu'un seul centre financier pour toutes les charges et tous les produits ; cela passe bien évidemment par l'intégration des charges de personnel dans le centre financier unique de manière à avoir une vision financière complète du résultat du BLRU.</p> <p>Le directeur de la DIVBAT devra mettre en place un échange automatique des opérations de la gestion immobilière vers la comptabilité de l'Université et vice versa. Il s'agira notamment de la facturation (loyers et charges) et des encaissements (loyers et autres recettes).</p>	3 = Significatif	Task Force Vice- recteur	31.12.18 (Initial - Selon rapport Task Force)		<p><b>En cours.</b></p> <p>La structure financière du BLRU a été simplifiée en une seule entité.</p> <p>L'organisation et le contrôle de la comptabilité ont été réorganisés de manière à fournir les informations nécessaires, notamment en matière de facturation et de gestion du contentieux ; elles ont fait l'objet de procédures.</p>



No 104 Bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p><b>Recommandation 9 : Formalisation des processus.</b> Afin de répondre aux exigences légales en matière de mise en place de système de contrôle interne, le BLRU devra revoir les processus actuels en fonction des recommandations précédentes. Cela permettra d'une part au responsable du BLRU d'effectuer une revue de la pertinence des processus existants et, d'autre part, aux collaborateurs et collaboratrices du BLRU de disposer de documents de référence.</p> <p>Il s'agira notamment des processus suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion des demandes hors SRI ;</li> <li>• La gestion des demandes du SRI ;</li> <li>• Les attributions des logements hors SRI ;</li> <li>• Les attributions des logements du SRI ;</li> <li>• L'émission et la comptabilisation de la facturation ;</li> <li>• La gestion et le suivi du contentieux ;</li> <li>• L'établissement du budget global et par immeuble ;</li> <li>• Le contrôle de gestion du budget avec les comptes ;</li> <li>• La gestion des travaux d'entretien à charge du bureau ;</li> <li>• La gestion de l'activité des restaurants universitaires ;</li> <li>• La politique de formation continue des collaborateurs ;</li> <li>• La politique de gestion des collaborateurs ;</li> <li>• Le suivi de l'activité des collaborateurs.</li> </ul> <p>Ces processus devront également mentionner les contrôles qui seront effectués pour s'assurer de leur fonctionnement adéquat.</p>	2 = Modéré	Task Force Vice- recteur	31.12.18 (Initial - Selon rapport Task Force)		<p><b>En cours.</b> Le règlement d'attribution a été revu, dont les modifications principales concernent le mode d'attribution des logements et la formalisation des critères d'éligibilité.</p> <p>De plus, le budget s'établit sous une seule structure comptable. Un budget par immeuble est également préparé.</p> <p>La formalisation des processus de contrôle est en cours pour achever la finalisation du système de contrôle interne.</p>



No 104 Bureau des logements et restaurants universitaires (BLRU) - Université de Genève (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p><b>Recommandation 10: Rencontrer d'autres acteurs du logement pour étudiants.</b></p> <p>Bien que la Cour n'ait pas effectué de comparaison entre le BLRU et les entités susmentionnées dans le cadre de cet audit, elle recommande au directeur de la DIVBAT de rencontrer les représentants de ces acteurs pour échanger sur l'organisation qu'ils ont mise en place, sur les systèmes d'information qu'ils utilisent, sur les modalités de gestion du personnel qu'ils ont définies, ainsi que sur les avantages et inconvénients du statut juridique de l'entité.</p>	1 = Mineur	Task Force Vice- recteur	Selon rapport Task Force	31.05. 17	<p><b>Réalisée.</b></p> <p>Une analyse a été demandée pour comparer la situation entre les cantons de Genève, Vaud, Neuchâtel et Zurich en matière de production de logements étudiants.</p> <p>D'autre part, le responsable du BLRU a rencontré ses homologues lausannois et zurichoïses afin de mieux appréhender les organisations et les particularités du logement pour étudiants.</p>