



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 dix recommandations toutes acceptées par les audités.

Actuellement, trois recommandations ont été mises en œuvre et sept sont non réalisées au 30 juin 2018.

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

- La décision de l'Université de conserver la gestion des activités du BLRU, notamment parce qu'il n'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 **sept recommandations non réalisées au 30 juin 2018** portent notamment 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. Cette démarche ne se fera en effet que lorsque le BLRU disposera d'un nouvel outil de gestion, opération qui est prévue pour la rentrée de septembre 2019 ;

- Une analyse en matière de ressources humaines, en particulier concernant la définition des besoins en collaborateurs ;
- La formalisation des processus et procédures visant à disposer d'un système de contrôle interne.

Concernant ce dernier point, la Cour relève que plusieurs processus ont déjà été formalisés dont ceux relatifs à la gestion des attributions de logement, à l'émission et la comptabilisation de la facturation, et à la gestion et au suivi du contentieux. La recommandation reste néanmoins ouverte, car les contrôles prévus concernant ces processus ne sont pas encore tous effectifs ou formalisés. Ils devraient l'être une fois qu'un nouvel outil de gestion aura été mis en place.

La vacance du poste de responsable du BLRU depuis la fin de l'année 2017 a retardé la mise en œuvre des recommandations encore ouvertes. Un nouveau responsable est attendu au plus tard pour la fin de cette année.

Comme tenu de ces éléments, les mesures prises par le BLRU depuis la publication du rapport ne permettent actuellement pas de couvrir l'ensemble des risques relevés lors de l'audit. C'est le cas notamment des risques identifiés pour le processus d'attribution et pour celui relatif à la facturation et à la gestion du contentieux.



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>Recommandation 1 : Stratégie de l'Université en matière de logement. 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	30.06.19 (initial selon rapport Task Force puis 31.12.17)		<p>Non réalisée. 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 écoles. 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>



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>Recommandation 2 : Externalisation des prestations ou maintien des prestations en interne. 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>Réalisée. Après une analyse interne et la sollicitation de mandataires, 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 Bureau.</p>
<p>Recommandation 3 : Créer une entité juridique indépendante de l'Université. 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	<p>Réalisée. Voir recommandation no 2.</p>
<p>Recommandation 4 : Centralisation des demandes sous un seul portail. 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	30.06.19 (initial selon rapport Task Force puis 31.12.18)		<p>Non réalisée. Le portail unique a été mis en place par les partenaires de l'Université. Comme prévu, cette dernière intégrera le portail unique lors du changement de logiciel de gestion des logements, soit à partir du 1er mars 2019, date de l'ouverture des inscriptions en vue d'obtenir un logement pour la rentrée de septembre 2019.</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
	Risque	Resp.	Délai	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 5 : Définition des modalités de fonctionnement. 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">• 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 ;• 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.	3 = Significatif	Task Force Vice- recteur	31.12.19 (initial selon rapport Task Force puis 15.09.17)		Non réalisée. Les principes de gestion des cafétérias ainsi qu'un tableau de contrôles ont été formalisés. D'un point de vue organisationnel, le lien entre les cafétérias et le logement étudiant n'est pas déterminant. Une réflexion est en cours au sein de la Division bâtiment, logistique et sécurité qui vise à transférer la gestion des cafétérias de l'Université au service de la logistique, en charge des activités de soutien.
<p>Recommandation 6 : Système d'information/outils de gestion. 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	30.06.19 (initial selon rapport Task Force puis 31.12.18)		Non réalisée. L'implémentation d'un nouvel outil spécialisé dans la gestion de biens locatifs est prévue à partir de l'été 2018 avec une mise en service (basculement de logiciel) prévue pour le 1er mars 2019, soit pour l'ouverture des inscriptions en vue de la rentrée de septembre 2019.



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>Recommandation 7 : Gestion du personnel. 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">• 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 ;• Rédaction des cahiers des charges des différents postes de travail déterminés plus haut ;• Fixation d'objectifs périodiques pour chaque collaborateur ;• Procédure d'évaluation périodique de la qualité du travail, notamment en fonction des objectifs fixés ;• Mise en place d'une politique de formation continue pour tous les collaborateurs.	1 = Mineur	Task Force Vice- recteur	30.06.19 (Initial - Selon rapport Task Force)		Non réalisée. La réflexion se poursuit concernant la répartition des tâches entre les commises administratives du BLRU et leur encadrement. Les décisions à prendre dépendent, entre autres, du timing de livraison des logements actuellement en projets et des décisions stratégiques à venir quant à la prise en charge administrative des demandeurs de logements « doctorants et post-doctorants », ainsi que du nouvel outil de gestion informatique qui sera déployé.



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>Recommandation 8 : Données financières.</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	30.06.19 (initial selon rapport Task Force puis 31.12.18)		<p>Non réalisée.</p> <p>La structure financière du BLRU a été simplifiée en une seule entité. Par ailleurs, une directive sur la facturation et le suivi des débiteurs a été réalisée. Des améliorations sont encore mises en place, visant à améliorer l'efficacité du dispositif qui s'appuie sur les outils informatiques actuels de gestion du BLRU et qui nécessite toujours d'importantes opérations manuelles dans le traitement des données comptables.</p> <p>Le changement, attendu au 1er mars 2019, de l'outil de gestion informatique du BLRU, permettra d'automatiser ces tâches.</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>Recommandation 9 : Formalisation des processus. 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"> • La gestion des demandes hors SRI ; • La gestion des demandes du SRI ; • Les attributions des logements hors SRI ; • Les attributions des logements du SRI ; • L'émission et la comptabilisation de la facturation ; • La gestion et le suivi du contentieux ; • L'établissement du budget global et par immeuble ; • Le contrôle de gestion du budget avec les comptes ; • La gestion des travaux d'entretien à charge du bureau ; • La gestion de l'activité des restaurants universitaires ; • La politique de formation continue des collaborateurs ; • La politique de gestion des collaborateurs ; • Le suivi de l'activité des collaborateurs. <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	30.06.20 (initial selon rapport Task Force puis 31.12.18)		<p>Non réalisée. Plusieurs processus ont été formalisés dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion des attributions de logement ; - l'émission et comptabilisation de la facturation ; - la gestion et le suivi du contentieux. <p>La recommandation est toujours en cours, car les contrôles prévus ne sont pas tous formalisés. L'Université attend la mise en place du nouveau système d'information pour finaliser la mise en œuvre de cette recommandation.</p> <p>Comme tenu de ce qui précède, la Cour n'a pas été en mesure de s'assurer que l'ensemble des risques relevés lors de son audit étaient désormais couverts de manière adéquate par l'Université.</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>Recommandation 10: Rencontrer d'autres acteurs du logement pour étudiants.</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>Réalisée.</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 zurichoises afin de mieux appréhender les organisations et les particularités du logement pour étudiants.</p>