



N° 16 (Etat de Genève, Ville de Genève, Plan-les-Ouates, SIG ; AIG ; Palexpo SA) : audit de gestion, relatif à la trésorerie (liquidités et dette), rapport publié le 24 février 2009

A l'**Etat de Genève**, 14 recommandations ont été émises. 6 sont réalisées, 7 sont en cours, 1 est restée sans suite. Les améliorations mises en œuvre portent sur la comptabilisation des opérations et la réconciliation des comptes, la formalisation des mises en concurrence lors de tirages d'emprunts, ainsi que sur la formation de collaborateurs au sein de la trésorerie. Les aspects davantage stratégiques tels que la révision de la charte de trésorerie, du rapport de gestion, des processus d'endettement ou encore la reconsidération des mesures afin de rendre la Caisse centralisée attrayante pour d'autres institutions publiques sont en cours.

A la **Ville de Genève**, 5 recommandations ont été émises. 2 sont réalisées, 2 sont en cours, 1 est restée sans suite. Les améliorations mises en œuvre portent sur la formation des collaborateurs et sur la formalisation des autorisations obtenues de la magistrature. La formalisation des procédures et la rédaction d'un rapport de gestion conforme à la charte devraient être achevées d'ici la fin de l'année. En outre, si une nouvelle charte a été rédigée, son contenu ne s'inscrit pas dans l'esprit des recommandations de la Cour, les principes de gestion laissant une large marge de manœuvre au responsable de la gestion de la dette.

A **Plan-les-Ouates**, 5 recommandations ont été émises. 1 est réalisée et 4 sont en cours. Les améliorations mises en œuvre portent sur le respect du principe d'unicité de caisse des patrimoines financier et administratif. Ainsi, les liquidités des deux patrimoines sont consacrées au remboursement de toute dette à son échéance et une ligne de crédit a été mise en place pour assurer les éventuels besoins futurs. Une information quant aux liquidités disponibles et aux placements est transmise régulièrement à la hiérarchie.

La rédaction d'une charte, l'amélioration du rapport de gestion, une formalisation des processus relatifs à la gestion de la dette et des

placements, ainsi que la mise en place d'un outil de gestion de la dette et des placements, sont en cours et devraient être achevés d'ici à fin 2009.

Aux **SIG**, 7 recommandations ont été émises. 3 ont été mises en place, 2 sont en cours et 2 sont restées sans suite. Les améliorations mises en œuvre portent sur la formalisation du processus relatif aux dérivés, à la fusion en un seul document « politique de gestion des risques financiers » de plusieurs chartes. Ce document se réfère toutefois à un manuel encore à finaliser et reste donc partiel. La révision du rapport de gestion trimestriel et la définition d'un benchmark auquel comparer la performance sont en cours.

Au sujet de la recommandation de favoriser un endettement permettant de se réserver des possibilités de rembourser la dette en cas d'abondance de liquidités ultérieures, la Cour relève qu'au 30 juin 2009, SIG détenait 300 millions de liquidités et 595 millions de dette. Cette situation coûte 8 millions par an à l'entreprise. Dans cette situation, la décision de procéder à un emprunt de 100 millions sur 30 ans le 18 juin 2009 n'est pas conforme à la recommandation.

A l'**AIG**, 5 recommandations ont été émises, 1 est réalisée et 4 sont en cours. Les améliorations mises en œuvre portent sur le système de contrôle interne et la formalisation des processus et des contrôles. La révision de la charte et du rapport de gestion sont en cours.

A **Palexpo SA**, 6 recommandations ont été émises. 1 est en place et 5 sont en cours. L'amélioration mise en œuvre porte sur la conversion d'un produit structuré peu transparent en un produit traditionnel. La formalisation des procédures de gestion de la dette, de la charte, la rédaction d'un rapport de gestion sont en cours et devraient être achevées à fin 2009.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
4.1.4	Afin d'éviter la dépendance principalement à une personne, former en interne une autre personne susceptible de seconder efficacement la trésorière en cas d'absence prolongée.	2	TG	31.12.2009	Formation en interne : réalisé à 100%; une ressource à temps partiel viendra renforcer l'équipe d'ici la fin de l'année 2009.	L'efficacité de la formation ne pourra être confirmée que lors de l'absence de la trésorière.
4.1.4	Respecter les échéances à l'aide de l'outil de suivi de la dette.	1	TG	n/a	Fait au quotidien	En ordre.
4.1.4	Le taux utilisé comme objectif doit être en adéquation avec les charges budgétées, les hypothèses relatives au taux et au volume servant à la construction du budget clairement explicitées.	n/a	TG	30.10.2009	En cours (80%)	A finaliser au moment du budget 2010.
4.1.4	Le passage aux normes IPSAS/DicoGE implique la prééminence de la substance sur la forme (DicoGe 1 : la réalité économique doit primer sur la réalité juridique lors de l'établissement des états financiers).	n/a	n/a	n/a	Changement de méthode lors des comptes 2008.	Principe général acquis.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
4.1.4	Lors du passage aux normes IPSAS/DicoGe, rétablir une comptabilisation correcte de ces swaps par le biais du bilan d'entrée 2008 pour les flux passés, puis par le compte de fonctionnement et les réserves de couverture le cas échéant pour les flux futurs.	1	TG	31.03.2009	Fait au 31.03.2009	Des modifications ont été apportées. La comptabilisation retenue privilégie toutefois une absence d'impact sur le compte de fonctionnement malgré d'autres options préconisées par la doctrine comptable.
4.1.4	Définir des processus pour le financement à long terme, l'utilisation des produits dérivés et les placements de liquidités.	2	TG	31.12.2009	En cours (40%)	
4.1.4	Documenter les mises en concurrence lors d'appels d'offre pour des financements ou des instruments dérivés afin de justifier le choix du prestataire.	1	TG	31.03.2009	Fait au 31.03.2009	En ordre.
4.1.4	Facturer Palexpo SA en adéquation avec le montant de sa dette garantie par l'Etat, le cas échéant modifier le contrat de cautionnement. Dans le cadre de la mise en place des DicoGe et de la consolidation des comptes d'Etat, définir des procédures de réconciliation intergroupe par confirmation des soldes dus entre entités du « petit » et « grand » Etat.	1	TG	31.12.2009	Sera fait lors de la prochaine facturation au plus tard le 31.10.2009	
4.1.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre l'outil informatique de suivi pour la gestion de la dette et la comptabilité.	n/a	n/a	n/a	Fait depuis septembre 2008	Formalisation établie avec l'appui du contrôle interne du DF.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Etat de Genève)					
4.1.4	Au minimum trimestriellement, enregistrer les passifs de régularisation concernant les intérêts courus nécessaires à une clôture trimestrielle régulière de la comptabilité	1	TG		Fait au 30.06.2009	Procédure établie et documentée avec l'appui du contrôle interne du DF.
4.1.4	Etablir un rapport de gestion mensuel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes.	1	TG	31.03.2009	Nouveau reporting réalisé, sera mis à jour voire complété une fois la charte établie	A remanier selon les bonnes pratiques définies dans le rapport d'audit, ainsi qu'avec les objectifs et contraintes de la charte lorsque celle-ci sera prête.
4.1.4	Etablir une charte de trésorerie déclinant la stratégie et la gestion de la trésorerie sous l'angle des risques identifiés.	1	TG	31.12.2009	En cours (30%)	
5.4	Le Conseil d'Etat est invité à faire passer de la convention bronze à la convention argent ou or les entités subventionnées dont les avoirs/mouvements de liquidités sont importants (p.ex. HUG, TPG).	1	TG	Lors de la révision annuelle pour les conventions signées	En cours	
5.4	Une amélioration semble indispensable afin que les entités autonomes soient intéressées à signer une convention dite argent ou or et qu'elles y trouvent leur compte. L'Etat de Genève devrait rémunérer les liquidités mises à sa disposition par les entités publiques autonomes ou les communes.	1	TG		Préparation d'un modèle de convention hors projet de gestion centralisée des liquidités : en cours (40%)	Une première transaction a eu lieu : 100 millions ont été placés par les SIG auprès de l'Etat pour un mois sous forme d'avances à terme fixe.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Ville de Genève)					
4.2.4	Afin de se rapprocher des principes de bonnes pratiques de gestion, ne plus détenir d'instruments financiers non adossés. Si pour des raisons d'économies de telles situations étaient inévitables, informer et obtenir l'aval formel de la Magistrature. La manière de traiter ces exceptions devrait être intégrée dans le descriptif des processus à réaliser.	1			Février 2009	Situation actuelle formellement avalisée.
4.2.4	Former en interne une seconde personne susceptible de seconder efficacement la personne en charge de la gestion des produits dérivés en cas de vacances et d'absence prolongée.	1			Février 2009	L'efficacité de la formation ne pourra être confirmée que lors de l'absence du responsable.
4.2.4	Revoir, compléter et valider l'entier des processus formalisés avec l'appui du contrôle financier de la Ville de Genève.	1	Responsable de la gestion de la dette, Contrôle interne	Juin 2009	En cours	
4.2.4	Intégrer au rapport de gestion remis à la Magistrature et au directeur du Département les éléments majeurs explicités au point 3.3.4.	1	Responsable de la gestion de la dette	Décembre 09 (initial Juin 2009, selon la charte adoptée)	En cours	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.	2	Responsable de la gestion de la dette	Juin 2009, selon la charte adoptée	Juin 09	Une nouvelle charte a été rédigée, toutefois son contenu ne s'inscrit pas dans l'esprit des recommandations de la Cour, les principes de gestion laissant une large marge de manœuvre au responsable de la gestion de la dette (pas de liste positive des dérivés possibles, en couverture de limites anticipées et non existantes, pas de valorisation selon la juste valeur, retournement d'opérations explicitement autorisé, proportion de taux variable pouvant osciller entre 0 et 50%).

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Plan-les-Ouates)					
3.2.4	<p>Respecter en tout temps le principe d'unité de caisse, ne pas emprunter si des liquidités sont disponibles et les utiliser pour rembourser les dettes, excepté celles à maintenir sur un compte spécial selon la loi.</p> <p>Mettre en place des lignes de crédit utilisables sous forme d'avances à terme fixe de 1 semaine à 12 mois, qui pourront être remboursées en cas d'excédents de liquidités.</p> <p>Lors de financements futurs qui ne seraient pas couverts par les liquidités existantes ou par les limites précitées, veiller à lisser l'échéancier des emprunts selon les investissements et les flux de trésorerie futurs.</p> <p>En dernier ressort, rejoindre la caisse centralisée de l'Etat en cas d'excédents de liquidités permanents.</p>	1	CA délégué aux finances / Responsable SF	Prochain emprunt ou renouvellement	Juin 2009	<p>Pas de nouvel emprunt contracté ou renouvelé au 30 juin.</p> <p>Mise en place d'une ligne de crédit de 15 millions.</p>
3.2.4	Mettre en place et décrire les processus relatifs aux financements et aux placements.		CA délégué aux finances + Responsable SF	Au plus tard fin 2009	En cours	
3.2.4	Obtenir systématiquement des courtiers un tableau résumant les instituts mis en concurrence, leur offre et le choix final.		Responsable SF	Prochain emprunt		Pas de nouvel emprunt contracté ou renouvelé au 30 juin.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3= Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
3.2.4	Etablir un rapport de gestion plus complet que le tableau actuel afin d'inclure les éléments explicités ci-avant.		Responsable SF (lettres h à n à compléter et formaliser le rapport)	Décembre 2009 (initial Juin 2009)	En cours	
3.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.		CA délégué aux finances	Fin 2009	En cours	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (SIG)					
4.4.4	Lors de financements futurs, favoriser un endettement permettant de se réserver des possibilités de rembourser la dette en cas d'abondance de liquidités ultérieures.	3	Resp. Finances	Permanent	Oui depuis le transfert d'actifs	Au 30 juin 2009, SIG détenait 300 millions de liquidités et 595 millions de dette. Cette situation coûte 8 millions par an à l'entreprise. Dans cette situation, la décision de procéder à un emprunt de 100 millions sur 30 ans le 18.06.09 n'est pas conforme à la recommandation.
4.4.4	Mettre à jour et finaliser le processus relatif à l'utilisation des produits dérivés notamment pour la partie comptabilisation.	2	Resp. Finances	30.06.09	15.05.2009	Amélioration apportée.
4.4.4	Mettre en place une procédure de changement bimestrielle des mots de passe relatif à l'outil de gestion des paiements.	3	Resp. Comptabilité	30.06.09	05.02.2009	Amélioration apportée.
4.4.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre l'outil informatique de suivi pour la gestion de la dette et la comptabilité.	1	Resp. Finances et Comptabilité	30.06.09	31.12.2008	Amélioration apportée.
4.4.4	Établir un rapport de gestion trimestriel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes (voir point 3.3.4).	2	Resp. Finances	30.06.09	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (SIG)					
4.4.4	Fixer les principes de mesures du risque et les principes d'échelonnement de la dette dans le document (évaluer l'opportunité de fusionner les documents « Politique de gestion des risques financiers », « Charte de gestion des excédents de trésorerie » et « Charte de gestion du risque de taux » dans un seul et même document).	2	Resp. Finances et Gestionnaire Risques	30.06.09	31.01.08	Le document actuel ne fixe pas le principe d'optimisation du volume de dette compte tenu des prévisions de sortie de fonds.
4.4.4	Le benchmark actuel devrait être complété par un taux de référence représentant la stratégie poursuivie comme par exemple celui représentant une dette constituée à 30% de taux variable et 70% de taux fixe.	1	Resp. Finances	30.06.09	En cours	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	Lors des nouveaux emprunts, lisser l'échéancier en relation avec les investissements et flux futurs de liquidités.	1	Direction financière et trésorier	Avant échéances en cours (2012 et 2019)		
4.5.4	Formaliser les processus et les contrôles effectués afin d'améliorer le niveau de maturité du système de contrôle interne.	1	Division finance et controlling	En cours objectif 2010		
4.5.4	Mettre en place un processus de confirmation des lignes de crédit disponibles afin d'éviter qu'une erreur dans les informations présentées dans les états financiers ne se reproduise.	1	Controlling		Février 2009	Processus clarifié.
4.5.4	Préciser le rapport de gestion en fonction du point 3.3.4.		Direction financière et trésorier	Fin 2009		
4.5.4	Préciser la charte en fonction du point 3.3.5.	1	Direction financière et trésorier	Fin 2009		Projet soumis en attente d'approbation du CA.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Palexpo SA)					
3.2.4	Palexpo est invité à n'utiliser que des instruments financiers dont l'impact est connu, maîtrisé et contrôlable.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	Février 09. Le produit structuré a été converti en produit traditionnel.	Remplacé par un produit simple, compréhensible et prévisible à savoir un emprunt de même montant (20 millions) à 3.55% à 30 ans sans frais ni pénalité sur proposition de la banque.
3.2.4	Formaliser des réconciliations inter-entités au travers d'envois de demande de confirmation de solde.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	
3.2.4	Formaliser et documenter les procédures relatives à la gestion de la dette.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 16 : Trésorerie (Palexpo SA)					
3.2.4	Formaliser et documenter les réconciliations mensuelles entre les relevés bancaires d'échéances d'intérêts et la comptabilité.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	
3.2.4	Etablir un rapport de gestion trimestriel déclinant les éléments de la Charte sous forme chiffrée et permettant les analyses comparatives avec le budget et les années précédentes (voir point 3.3.4). Revoir et mettre à jour trimestriellement les informations constituant l'outil de suivi de la gestion de la dette.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	
3.2.4	Etablir une charte de trésorerie valable en tout temps selon les principes énoncés au point 3.3.5.		L'audit concerne les fondations dissoutes mais Palexpo SA s'inspirera, dans la mesure utile, des bonnes pratiques proposées	31.12.09	En cours	