
N° 10 (Ville de Genève) : audit de gestion, relatif aux fermages et au restaurant du Parc des Eaux-Vives rapport publié le 11 mars 2008

La Cour a émis 20 recommandations qui ont toutes été acceptées par l'audité. Actuellement, 15 recommandations ont été mises en place et 5 ne sont pas réalisées au 30 juin 2010 ou sont restées sans effet.

Relativement aux **recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées dans les domaines suivants :

- les réconciliations entre les chiffres de la comptabilité générale et ceux ressortant de l'application métier sont faites ;
- la collaboration avec le service des bâtiments qui dépend du département des constructions et de l'urbanisme ;
- la tenue des dossiers a été formalisée et leur contenu mis à jour ;
- les décomptes d'exploitation sont revus chaque année ;
- les budgets par établissements publics sont établis à partir de l'application métier.

Parmi les **recommandations non réalisées au 30 juin 2010**, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière :

- d'organisation et du fonctionnement des différents intervenants dans le processus décisionnel ; cependant, la mise en place de cette recommandation est freinée par le fait que le document y relatif n'est pas approuvé par le Conseil municipal ;
- d'une meilleure utilisation de l'outil métier, dont une nouvelle version va être installée d'ici la fin de l'année, qui devra s'accompagner de la formation des utilisateurs ;
- de l'établissement d'un inventaire des installations et des équipements afin d'établir un plan de renouvellement.

En outre, l'audité n'a pas donné suite à l'établissement d'un document qui explique la politique du Conseil administratif en matière d'établissements publics, notamment en termes de rentabilité et de partage des compétences selon décision du Conseil administratif. Par ailleurs, la GIM ne veut pas faire appel à des tiers professionnels dans le cadre de l'attribution des baux dans ses établissements publics.

Brièvement, la Cour rappelle qu'une des explications au retard apporté à la mise en place des recommandations et à l'abandon d'autres provient du fait que de mi-2007 à fin 2009, la GIM n'a plus eu de membres stables parmi la direction ; ce n'est que depuis la fin de l'année passée, avec l'arrivée d'une directrice générale, que la direction de la GIM s'est reconstituée. Par ailleurs, des documents importants relatifs au fonctionnement et à l'organisation en matière d'établissements publics gérés par la Ville sont pendants devant le Conseil municipal depuis 2006 ; cette situation a conduit la direction du département des finances et du logement (DFL) et celle de la GIM à devoir travailler avec des dispositions transitoires.

La Cour mentionne que, suite à la fermeture du restaurant gastronomique en date du 30 septembre 2009, l'établissement du Parc des Eaux-Vives, rénové pour près de 12 millions de francs au début des années 2000, fait actuellement l'objet d'une réflexion quant à un autre concept de restauration.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.2.4	<p>Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision</p> <p>Revoir le rattachement, informel à la date de notre audit, des fermages à la direction du département des finances et les directives internes, et définir une organisation qui octroie à la GIM des pouvoirs décisionnels et les moyens de les appliquer.</p>	2	La présidence et la direction du département	Juin 2008	Fait en 2009	Fait du côté de la GIM. Cependant, l'organisation et le fonctionnement des différents intervenants dans le processus décisionnel sont prévus dans un règlement qui est en discussion auprès de deux commissions du conseil municipal depuis 2006. Actuellement, ce sont des dispositions transitoires non formalisées qui sont en place.
3.2.4	<p>Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision</p> <p>Renforcer les compétences et l'indépendance de la commission d'attribution en lui adjoignant un ou plusieurs tiers professionnels, qui ne sont pas impliqués dans la gestion des établissements publics de la Ville de Genève, de manière à assurer le respect des dispositions réglementaires et des choix impartiaux et de qualité qui seront rendus publics.</p>				Réglé	Sans effet. La GIM ne fait pas appel à des tiers professionnels de l'hôtellerie et/ou de la restauration pour l'analyse des dossiers de candidature des établissements publics, en raison de potentiels conflits d'intérêts. La Cour maintient sa recommandation et estime que de ne pas utiliser les compétences de professionnels prive la GIM d'avis éclairés.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.3.4	Mise en œuvre des décisions du conseil administratif Associer la direction de la GIM aux décisions du conseil administratif de manière à en mesurer les conséquences avant la prise de décision.	3	La direction du département	De suite	Réglé	Fait.
3.4.4	Les relations entre les différents intervenants Réduire le nombre d'intervenants en distinguant ceux qui sont indispensables à la gestion des fermages de ceux qui ne le sont pas. Ces derniers peuvent être consultés, mais en tous les cas ne doivent pas faire partie du processus de décision.	3	Dépend de la volonté politique du Conseil administratif et non du seul département audité.	En discussion au niveau du Conseil administratif.	Fait en 2009	Fait.
3.5.4	La collaboration entre le Service des Bâtiments (SB) et la GIM Mettre en place une collaboration qui tienne compte à la fois des besoins et des moyens de chaque service et qui permette de régler les problèmes rapidement et efficacement	3	Les directions des départements concernés.		Réglé	Fait. Cette recommandation a été mise en place par la réactivation du groupe de travail comprenant la GIM, les services de l'architecture, de l'énergie et des bâtiments, qui se réunit plusieurs fois par année.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.5.4	La collaboration entre le Service des Bâtiments (SB) et la GIM Procéder à un inventaire des installations et des équipements des fermages afin d'en déterminer l'état de dégradation et établir un plan des travaux d'entretien ou de rénovation. Déterminer le coût global et préparer un plan de financement pour effectuer les travaux dans un délai raisonnable avec un ordre de priorité.	2	Les responsables des services de la GIM et des bâtiments	Dès que la personne en charge de la GIM aura été nommée.	Fait en 2010	Fait pour la démarche initiale. La GIM a fait l'inventaire des installations et équipements ; elle souhaite que le service des bâtiments fasse de même en indiquant leur état d'obsolescence afin d'anticiper et budgéter les investissements à réaliser.
3.6.4	Réconciliation des applications SAP et OFIGER Désigner le responsable en charge des réconciliations puis procéder à celles-ci à fin 2006	2	Responsable de la comptabilité de la GIM ou super utilisateur du service.	Juin 2008	Fait en 2009	Fait. Cette recommandation a été mise en place.
3.7.4	Outils de gestion à disposition Procéder au contrôle, au moins une fois par année, des décomptes d'exploitation afin de détecter des erreurs manifestes et les corriger dans un délai raisonnable.	2	Responsable de la comptabilité de la GIM		Fait en 2009	Fait. Les décomptes d'exploitation sont contrôlés au moins une fois par année. Mais il n'y a pas de trace des contrôles effectués, ni des corrections apportées.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.7.4	Outils de gestion à disposition Préparer les budgets sur la base des documents validés par les services compétents, procéder à la comparaison avec les chiffres effectifs et analyser les écarts.	3	Responsable de la comptabilité de la GIM		Réglé	Fait. Les budgets sont maintenant établis à partir d'OFIGER. Le montant des travaux reste très théorique puisque c'est le SB qui décide des priorités et des travaux qu'il va faire exécuter. Dès lors, il est difficile à la GIM d'établir des budgets fiables.
3.7.4	Outils de gestion à disposition Améliorer la formation sur OFIGER et rédiger un manuel de référence sur ses fonctionnalités	3	La direction du département	Juin 2008	En cours	Fait en termes de planification : une nouvelle version d'OFIGER va être mise en place d'ici le début de l'année 2011. La formation des collaborateurs suivra au printemps 2011.
3.8.4	Rentabilité Mettre en place des critères de rentabilité pour la gestion des fermages de manière à pouvoir porter un jugement objectif sur la gestion des exploitants, en comparant dans le temps et avec d'autres fermages.	4	Le conseil administratif (pour autant que la rentabilité soit l'élément le plus déterminant pour juger de la gestion des exploitants = décision politique)		Pas fait	Sans effet. Par décision du Conseil administratif, ce point ne sera pas mis en place. Sans objectif de rentabilité, la gestion des établissements publics ne peut être analysée complètement, ni des mesures correctives apportées le cas échéant.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
3.8.4	Rentabilité Mettre en place une procédure qui permet d'avoir plusieurs méthodes de calcul du loyer de manière à retenir celle qui correspond le mieux aux objectifs fixés dans la politique de gestion des fermages.	4	Direction du département		Pas fait	Sans effet. Par décision du Conseil administratif, ce point ne sera pas mis en place. Sans avoir à disposition plusieurs méthodes de calcul de loyer, la GIM risque de se priver de revenus plus importants.
3.9.4	Tenue des dossiers Établir une liste des documents types qui doivent impérativement se trouver dans le dossier et définir un schéma de classement. Ensuite, reprendre tous les dossiers et procéder à leur épuration.	3	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	Fait. Cette recommandation a été mise en place.
3.9.4	Tenue des dossiers Faire la liste des documents manquants dans les dossiers et procéder à leur récupération dans les meilleurs délais.	3	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	Fait. Cette recommandation a été mise en place, sous la forme d'un répertoire commun à tous les dossiers.
3.10.4	Politique de gestion Rédiger un document qui explique la politique du conseil administratif en matière de fermages et qui indique clairement quels sont ses objectifs en termes de gestion, de rentabilité et de partage des compétences des intervenants.	2	Conseil administratif	Juin 2008	Pas fait	Sans effet. Par décision du Conseil administratif, ce point ne sera pas mis en place. Voir les conséquences aux points 3.8.4.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions La « clause d'urgence » prévue à l'article 48 lettre m) de la LAC ne doit être appliquée qu'à titre exceptionnel et être considérée eu égard à l'importance du dépassement et au caractère plus ou moins « sensible » du projet.	3	Conseil administratif		Réglé	Non finalisé au 30 juin 2010. Ce constat pose le problème de l'interprétation des dispositions de la LAC qui devrait être clarifiée, ce qui n'est toujours pas le cas actuellement. Dès lors, le constat relevé sur le Parc des Eaux-vives pourrait se produire à nouveau.
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions Déposer les demandes de boucllement de crédit auprès du conseil municipal dans les délais prévus par le règlement d'application de la LAC. Dans les cas de dépassements significatifs, elles doivent être considérées comme une priorité pour les services gestionnaires concernés.	3	Département de l'aménagement et des constructions		Fait en 2009	Fait. Des instructions ont été données par le chef de département et devront être appliquées aux cas qui se présenteront.
4.2.3	Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions Les projets de résolution doivent être rédigés avec le soin nécessaire et conformément aux buts décrits dans les crédits votés de manière à permettre aux conseillers municipaux de prendre leurs décisions en toute connaissance de cause.	3	Département de l'aménagement et des constructions		Fait dès 2009	Fait. Des instructions ont été données par le chef de département et devront être appliquées aux cas qui se présenteront.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	No 10 : Fermages Ville de Genève					
4.3.4	Données financières Les données prévisionnelles doivent être établies sur la base d'hypothèses réalistes et prudentes en distinguant au minimum la progression du chiffre d'affaires par catégorie de revenus : restaurant gastronomique, brasserie, bar, chambres d'hôtes...	4	Département des finances et du logement	De suite	Réglé	Fait.
4.3.4	Données financières Mentionner chaque année, dans le rapport du conseil administratif à l'appui des comptes, l'impact sur le compte de résultat des amortissements et des intérêts répartis liés aux investissements réalisés par la Ville.	2	Département des finances et du logement	Mise en regard des intérêts répartis avec le résultat d'exploitation.	Réglé	Fait. L'information est mentionnée dans les rapports sur les comptes annuels.