



## 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

Les recommandations émises par la Cour sont au nombre de 20 et elles ont toutes été acceptées lors de l'audit. Toutefois, leur statut après 18 mois se présente de la manière suivante : 8 recommandations ont été mises en place, 7 recommandations ne l'ont pas été parce que le délai est reporté et 5 recommandations peuvent être considérées comme sans suite, aucune action concrète à leur égard n'ayant été entreprise depuis juillet 2008 par la direction des finances et du logement.

En effet, la direction du département des finances et du logement (DFL) écrivait à la Cour en juillet 2008 qu'en l'absence d'un directeur à la Gérance Immobilière Municipale (GIM), la mise en place des recommandations était reportée à fin 2008, date à laquelle le directeur aura été engagé et sera entré en fonction. Au mois de juillet 2009, la conseillère administrative en charge du DFL sollicitait un nouveau délai, à fin 2009, pour la mise en place des recommandations ; en effet, le nouveau chef de service de la GIM commencera son activité en novembre 2009 alors que les postes d'adjoints de direction ne sont pas encore tous pourvus.

La Cour relève que l'absence d'une politique clairement définie en matière de gestion des établissements publics (anciennement les fermages) de la

part de la conseillère administrative et de la vacance depuis près de deux ans de la direction de la GIM pour en assurer son application, ont eu des conséquences importantes :

- d'une part, les risques opérationnels (la collaboration insuffisante entre la GIM et le service des bâtiments), financiers (le retard, voire l'absence, dans la réalisation de travaux conduisant à la perte de revenus locatifs) et de contrôle (absence de données fiables sur l'exploitation des établissements publics) identifiés dans le rapport sont toujours présents.
- d'autre part, certaines recommandations auraient pu être réalisées sans attendre l'arrivée de la nouvelle direction (par exemple : établir un inventaire des installations et des équipements afin d'établir un plan de renouvellement, former les utilisateurs à l'application métier OFIGER, définir des critères de rentabilité pour évaluer la gestion des locataires), puisque cette dernière n'est pas impliquée directement et/ou parce que des baux auront de toute façon été renouvelés dans l'intervalle.

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
	<b>No 10 : Fermages Ville de Genève</b>					
3.2.4	<b>Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision</b> 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.	2	La présidence et la direction du département	Juin 2008	En cours	Pas fait. Le délai a été reporté à fin 2008, puis à fin 2009 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM et ses adjoints de direction, qui n'entreront en fonction qu'à fin 2009.
3.2.4	<b>Rôle de la conseillère administrative et de la direction du département dans le processus de décision</b> 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.				Réglé	L'audité nous affirme que la Conseillère administrative ne siège plus dans cette commission depuis notre recommandation. Toutefois, les directives ne sont pas à jour et tout reste suspendu à l'entrée en fonction de la nouvelle direction.
3.3.4	<b>Mise en œuvre des décisions du conseil administratif</b> Associer la direction de la GIM aux décisions du conseil administratif de manière à en mesurer les conséquences avant la prise de décision.	1	La direction du département	De suite	Réglé	Rien n'a été formalisé à ce sujet.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		<b>Priorité</b> 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 10 : Fermages Ville de Genève</b>					
3.4.4	<b>Les relations entre les différents intervenants</b> 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.	1	Dépend de la volonté politique du Conseil administratif et non du seul département audité.	En discussion au niveau du Conseil administratif.	En cours	Rien n'a été formalisé à ce sujet.
3.5.4	<b>La collaboration entre le Service des Bâtiments (SB) et la GIM</b> 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	1	Les directions des départements concernés.		Réglé	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. Toutefois, le peu de séances tenues (beaucoup sont annulées) et le peu de décisions prises ne répond pas à la recommandation.

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
	<b>No 10 : Fermages Ville de Genève</b>					
3.5.4	<b>La collaboration entre le Service des Bâtiments (SB) et la GIM</b> 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.	En cours	Rien n'a été fait et formalisé à ce sujet. L'audité estime qu'un inventaire n'est plus nécessaire vu le nouveau contrat de bail en usage, qui impose au locataire d'amener ses installations de production. Toutefois, la Cour rappelle que certaines installations lourdes restent la propriété de la Ville et que la recommandation reste valable.
3.6.4	<b>Réconciliation des applications SAP et OFIGER</b> 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	En cours	Cette recommandation a été mise en place. Toutefois, la Cour note qu'elle n'est pas encore pleinement opérationnelle, surtout sur le compte d'exploitation dans lequel des différences non expliquées subsistent.
3.7.4	<b>Outils de gestion à disposition</b> 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		En cours	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	
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<b>No 10 : Fermages Ville de Genève</b>					
3.7.4	<b>Outils de gestion à disposition</b> 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.	1	Responsable de la comptabilité de la GIM		Réglé	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 impossible à la GIM d'établir des budgets fiables.
3.7.4	<b>Outils de gestion à disposition</b> Améliorer la formation sur OFIGER et rédiger un manuel de référence sur ses fonctionnalités	1	La direction du département	Juin 2008	En cours	Rien n'a été fait. Le délai à été reporté à fin 2008 puis à fin 2009 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM et ses adjoints qui n'entreront en fonction qu'à fin 2009.
3.8.4	<b>Rentabilité</b> 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.		Le conseil administratif (pour autant que la rentabilité soit l'élément le plus déterminant pour juger de la gestion des exploitant = décision politique)		En cours	Rien n'a été fait. Le délai a été reporté à fin 2008 puis à fin 2009 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM et ses adjoints qui n'entreront en fonction qu'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
	<b>No 10 : Fermages Ville de Genève</b>					
3.8.4	<b>Rentabilité</b> 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.		Direction du département		En cours	Rien n'a été fait.
3.9.4	<b>Tenue des dossiers</b> Etablir 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.	1	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	Cette recommandation a été mise en place.
3.9.4	<b>Tenue des dossiers</b> Faire la liste des documents manquants dans les dossiers et procéder à leur récupération dans les meilleurs délais.	1	Gérante responsable + assistante	Mars 2008	Réglé	Cette recommandation a été mise en place, sous la forme d'un répertoire commun à tous les dossiers.
3.10.4	<b>Politique de gestion</b> 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	En cours	Rien n'a été fait. Délai reporté à fin 2008 puis à fin 2009 par l'audité, car la direction du DFL souhaite travailler avec le chef de service de la GIM et ses adjoints qui n'entreront en fonction qu'en automne au plus tôt.

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
	<b>No 10 : Fermages Ville de Genève</b>					
4.2.3	<b>Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions</b> 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.	1	Conseil administratif		En cours	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	<b>Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions</b> 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.	1	Département de l'aménagement et des constructions		En cours	Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour.
4.2.3	<b>Boucllement des crédits votés et demande de crédit complémentaire de 4.3 millions</b> 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.	1	Département de l'aménagement et des constructions		En cours	Une vérification ultérieure sera entreprise par la Cour.

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
	<b>No 10 : Fermages Ville de Genève</b>					
4.3.4	<b>Données financières</b> 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...		Département des finances et du logement	De suite	Réglé	En ordre.
4.3.4	<b>Données financières</b> 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.		Département des finances et du logement	Mise en regard des intérêts répartis avec le résultat d'exploitation.	Réglé	En ordre, mentionné dans les comptes de la ville depuis l'exercice 2007.