

*Date de dépôt : 22 septembre 2009*

**Rapport d'activité**  
**de la Commission de contrôle de gestion (Année parlementaire**  
**2007-2008)**

**Rapport de M. Jacques Follonier**

## Table des matières

Membres permanents de la commission .....	5
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Fonctionnement de la CCG en 2007-2008 .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Projets transversaux du Conseil d'Etat (réformes de l'Etat).....</b>	<b>10</b>
3.1 Plan de mesures du Conseil d'Etat .....	10
3.2 Budget par prestations et catalogue des prestations (anciennement GE-Pilote) .....	11
3.3 Système coordonné de contrôle interne (suivi) .....	14
3.4 Normes IPSAS .....	16
3.5 Répartition des tâches entre Confédération et cantons (RPT).....	19
3.6 Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) - contrat de prestations .....	21
3.7 Revenu déterminant unifié (RDU) .....	23
3.8 Ressources humaines .....	25
<b>4. PL 10152 et PL 10126 organisation du contrôle de l'Etat.....</b>	<b>28</b>
<b>5. CEPP .....</b>	<b>32</b>
5.1 Rapport d'activité de la CEPP pour l'année 2007 (RD 741).....	32
5.2 Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le suivi donné aux rapports de la CEPP (RD 664) .....	32
5.3 Evaluation de la politique de réglementation du marché du travail (partie I) .....	33
<b>6. Suivi et transmission des audits, suivi des évaluations des politiques     publiques .....</b>	<b>35</b>
<b>7. Cour des comptes .....</b>	<b>37</b>
<b>8. Organisation générale de l'administration : le Collège des     secrétaires généraux et ses délégations .....</b>	<b>38</b>

<b>9. Rapport de gestion du Conseil d'Etat de la République et canton de Genève pour l'année 2007 .....</b>	<b>43</b>
<b>10. Département des finances .....</b>	<b>44</b>
10.1 Evaluation du patrimoine immobilier de l'Etat (suivi) .....	44
10.2 Administration fiscale cantonale (AFC) .....	44
<b>11. Département des constructions et des technologies de l'information</b>	<b>45</b>
11.1 Organisation de l'informatique au sein de l'Etat.....	45
11.2 Optimisation des locaux administratifs de l'Etat de Genève ..... (projet OLEG) .....	45
<b>12. Département des institutions.....</b>	<b>46</b>
12.1 Office des poursuites et faillites.....	46
12.2 Gestion du personnel de la police .....	46
<b>13. Département de l'instruction publique.....</b>	<b>48</b>
13.1 Université (rapports ICF 06-07 et 07-06).....	48
13.2 Maltraitance des enfants (RD 480-A; RD 603-A; M 1591-A).....	48
13.3 SGIPA (Rapport 08-02 ; suivi du rapport ICF 05-38) .....	49
13.4 Projet SIGEF (suivi de l'ancien projet SIEF) (suivi du rapport ICF 06-46).....	50
<b>14. Département de la solidarité et de l'emploi.....</b>	<b>51</b>
14.1 Etablissements médico-sociaux (EMS).....	51
Audition de M. François Longchamp, conseiller d'Etat.....	51
<b>15. Département du territoire .....</b>	<b>53</b>
15.1 Fondation des parkings .....	53
<b>16. Relation avec la Commission des finances et les acteurs du contrôle au sein de l'Etat .....</b>	<b>54</b>
<b>17. Recommandations et conclusions.....</b>	<b>56</b>
17.1 Rappel synthétique des recommandations de la Commission de contrôle de gestion émises dans son précédent rapport d'activité - RD 737 .....	56
17.2 Recommandations.....	59
17.3 Conclusions.....	61

**Annexes..... 64****Annexes**

- Annexe 1 : Tableau du suivi des recommandations – période 2005-2008.
- Annexe 2: Article 201A de la loi portant règlement du Grand Conseil.
- Annexe 3: Article 24 de la LSGAF.
- Annexe 4: Lignes directrices de la Commission de contrôle de gestion.
- Annexe 5: Rapports des sous-commissions parlementaires.
- Annexe 6: Listes des auditions faites en séances plénières.
- Annexe 7: Chiffrages détaillés pour P1 et P2 pour l'année 2007.
- Annexe 8: Objets en suspens.

## Membres permanents de la commission

- M. Jacques Follonier (R), président  
M. Alain Charbonnier (S), vice-président  
M. Guillaume Barazzone (PDC) (a été remplacé par M. Fabiano Forte (PDC) dès le 1<sup>er</sup> septembre 2008)  
M. Antoine Bertschy (UDC)  
M<sup>me</sup> Elisabeth Chatelain (S)  
M. Michel Forni (PDC)  
M<sup>me</sup> Janine Hagmann (L)  
M. Jacques Jeanneret (R)  
M. Claude Jeanneret (MCG)  
M<sup>me</sup> Sylvia Leuenberger (Ve)  
M<sup>me</sup> Véronique Pürro (S)  
M. Jean Rossiaud (Ve)  
M. Ivan Slatkine (L)  
M. Francis Walpen (L)  
M. Olivier Wasmer (UDC)

## Membres des sous-commissions départementales

### DCTI

Mme Elisabeth Chatelain (S) et M. Michel Forni (PDC)

### DES

M. Alain Charbonnier (S) et M. Jacques Jeanneret (R)

### DF et CHA

M. Francis Walpen (L) et M. Olivier Wasmer (UDC)

### DI

M<sup>me</sup> Sylvia Leuenberger (Ve) et M. Ivan Slatkine (L)

### DIP

M. Claude Jeanneret (MCG) et M. Jean Rossiaud (Ve)

### DSE

M<sup>me</sup> Janine Hagmann (L) et M<sup>me</sup> Véronique Pürro (S)

### DT

M. Guillaume Barazzone (PDC) et M. Antoine Bertschy (UDC)  
(M. Barazzone a été remplacé par M. Forte au sein de la sous-commission DT)

## Liste des abréviations

<b>AIG</b>	Aéroport international de Genève
<b>CCG</b>	Commission de contrôle de gestion
<b>CEPP</b>	Commission externe d'évaluation des politiques publiques
<b>CFI</b>	Comptabilité financière intégrée
<b>CHA</b>	Chancellerie
<b>CTI</b>	Centre des technologies de l'information
<b>DCTI</b>	Département des constructions et des technologies de l'information
<b>DES</b>	Département de l'économie et de la santé
<b>DF</b>	Département des finances
<b>DI</b>	Département des institutions
<b>DIP</b>	Département de l'instruction publique
<b>DSE</b>	Département de la solidarité et de l'emploi
<b>DT</b>	Département du territoire
<b>IAS</b>	International Accounting Standards
<b>ICF</b>	Inspection cantonale des finances
<b>IPSAS</b>	International Public Services Accounting Standards
<b>LIAF</b>	Loi sur les indemnités et les aides financières
<b>LRGC</b>	Loi portant règlement du Grand Conseil
<b>OCAI</b>	Office cantonal de l'assurance-invalidité
<b>OCPA</b>	Office cantonal des personnes âgées
<b>OCL</b>	Office cantonal du logement
<b>OPF</b>	Offices des poursuites et des faillites
<b>PL</b>	Projet de loi
<b>RD</b>	Rapport divers
<b>RDU</b>	Revenu déterminant unifié
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RPT</b>	Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons
<b>SAM</b>	Service de l'assurance-maladie
<b>SCCI</b>	Système coordonné de contrôle interne
<b>SIEF</b>	Système d'information éducation et formation
<b>SIRH</b>	Service d'information des ressources humaines
<b>TPG</b>	Transports publics genevois
<b>MCH2</b>	Modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes
	MCH2

## 1. Introduction

La Commission de contrôle de gestion (ci-après CCG) a pour tâche principale d'assurer la haute surveillance parlementaire sur la gestion du Conseil d'Etat et sur l'activité de l'administration, tant centralisée que décentralisée. Dans le même temps, elle est également chargée du suivi de la réforme de l'Etat. Les bases légales de la commission, outre la loi portant règlement du Grand Conseil<sup>1</sup>, se trouvent également dans la LGAF<sup>2</sup>.

Tout en traitant les objets qui lui sont renvoyés par le Grand Conseil, la CCG peut s'autosaisir de sujets particuliers. Le secret de fonction ne peut lui être opposé, sauf dans des cas réservés, et elle a accès à l'ensemble des documents de l'administration.

---

<sup>1</sup> Voir l'article 201 A – Annexe 2.

<sup>2</sup> D1 10, art. 24 – Annexe 3.

## 2. Fonctionnement de la CCG en 2007-2008

### 2.1 Organisation

Outre les bases légales mentionnées dans l'introduction de ce rapport, la CCG s'est dotée depuis la précédente législature de lignes directrices claires et précises<sup>3</sup>.

Afin de fonctionner de manière efficace, et comme le stipulent les lignes directrices, des sous-commissions départementales ont été formées.

#### Sous-commissions départementales<sup>4</sup>

De manière à pouvoir mieux assurer le suivi des objets, la CCG a décidé de fonctionner en sous-commissions départementales. Ces sous-commissions, composées de deux commissaires n'appartenant pas au parti du magistrat en charge du département concerné, ont pour mission générale de veiller au bon fonctionnement de chaque département et d'en être l'interlocuteur privilégié. Les missions confiées aux sous-commissions sont notamment :

- l'examen des rapports de l'ICF et le suivi des recommandations ;
- l'examen des rapports de la CEPP et le suivi des recommandations ;
- l'examen du rapport de gestion du Conseil d'Etat ;
- la prise de connaissance des audits et de leur suivi ;
- la prise de connaissance des rapports de la Cour des comptes ;
- l'approfondissement de toutes les questions relatives à la gestion et au fonctionnement discutées par la CCG dans le département concerné ;
- de suivre particulièrement les questions touchant au contrôle interne, à la gestion des risques, aux ressources humaines, à l'introduction des normes IPSAS, et à celle du budget par prestations.

Les sous-commissions rapportent régulièrement leurs travaux en séance plénière, commission plénière qui est seule responsable des priorités fixées et qui reste maîtresse des mandats s'agissant de sujets d'importance. La CCG peut également, en séance plénière, déléguer un mandat à une sous-commission pour un traitement approfondi.

---

<sup>3</sup> Voir en annexe 4.

<sup>4</sup> Nous retrouverons en annexe 5, le rapport annuel de chacune des sous-commissions résumant leurs activités spécifiques.



Sur la base de certaines interventions, et suite à la présentation de faits approuvés par l'ensemble de la commission, il est également possible que se forment des sous-commissions thématiques.

### **Sous-commission thématique**

Durant cette troisième année, une commission thématique a notamment été constituée pour travailler sur le Centre des technologies de l'information (CTI).

Pour conclure au niveau du fonctionnement de notre commission, il convient de relever qu'elle dispose d'un budget annuel de 100 000 F, budget qu'elle peut utiliser pour des mandats d'expertise confiés à des tiers. En 2007 la CCG n'a pas dépensé ce budget, ne faisant appel à aucun mandat extérieur.

## **2.2 Activités**

Au cours de l'année parlementaire 2007-2008 (du 19 novembre 2007 au 17 novembre 2008), la Commission de contrôle de gestion s'est réunie en séance plénière durant 93 heures. Durant cette période, la CCG a procédé à 46 auditions<sup>5</sup> :

Les différentes sous-commissions ont procédé à 9 auditions, ce qui représente environ 17 heures de séance.

La CCG a reçu et traité 34 rapports de l'ICF, 2 rapports de la CEPP et 8 rapports de la Cour des comptes.

---

<sup>5</sup> Voir en annexe 6 la liste complète des auditions menées en séance plénière.

### **3. Projets transversaux du Conseil d'Etat (réformes de l'Etat)**

#### **3.1 Plan de mesures du Conseil d'Etat**

La Commission de contrôle de gestion a auditionné M. Brunazzi, secrétaire adjoint (DF), le 14 janvier 2008, puis le 15 septembre 2008.

##### *Audition de M. Brunazzi du 14 janvier 2008*

46 mesures ont été validées par le Conseil d'Etat pour P1. En ce qui concerne les mesures restantes, certaines ont été retoquées tandis que d'autres seront probablement abandonnées. En ce qui concerne P2, 20% des mesures ont été validées par le Conseil d'Etat, il reste 37 mesures. Finalement, pour le plan de mesures P+, une seule des deux mesures prévues a été finalisée.

Il est relevé que pour l'instant, l'économie produite par les mesures P1 se chiffre à 161,1 millions tandis que pour P2, le montant est égal à 34 millions, cela d'une manière non récurrente.

Afin d'améliorer l'information de la commission, M. Brunazzi enverra à cette dernière des tableaux de bord avec le pourcentage d'avancement ainsi que des évaluations chiffrées par département. Il précise que les délais quant à la mise en œuvre des mesures restantes (P1; P2; P+) seront communiqués régulièrement à la commission.

Pour l'instant, M. Brunazzi relève qu'il faut attendre 2009 pour P1 et 2010 pour P2 afin d'en connaître les réels impacts. La commission relève la lenteur de la mise en place de ces mesures.

M. Brunazzi remarque la proximité de la mise en œuvre des plans de mesures avec la mise en œuvre du contrôle interne. Il souligne que les coordinateurs départementaux pour les plans de mesures sont généralement les contrôleurs internes des départements. Il relève également qu'il travaille avec l'appui des responsables financiers des départements.

##### *Audition de M. Brunazzi du 15 septembre 2008*

M. Brunazzi fait part à la commission de l'état d'avancement des mesures P1, P2 et P+. Il relève notamment que plus de 90% des mesures P1 ont été validées par le Conseil d'Etat, tandis que pour les mesures P2, 63% des mesures ont été validées par le Conseil d'Etat.

Il précise en outre qu'une troisième mesure P+ a été annoncée durant le mois de septembre 2008.

Dans l'optique d'un suivi amélioré, la commission demande à M. Brunazzi de lui faire parvenir un point de suivi global de chaque mesure en termes de réalisation avant Noël prochain.

Le représentant du Département des finances relève qu'un tel document est préparé à l'occasion des comptes et du budget et que ce document, qui a été produit en juin 2008, sera actualisé et mis à jour.

Pour plus d'informations sur le suivi des plans de mesures (suivi des impacts au niveau des comptes de fonctionnement et d'investissement), le lecteur voudra bien se référer à l'annexe 6.

L'état de situation du dossier est satisfaisant. Toutefois, la commission relève la difficulté de s'assurer de la réalité des actions telles que planifiées par le Conseil d'Etat. Elle souhaite donc pouvoir avoir un bilan de fin de législature sur l'ensemble des actions menées dans le cadre des plans de mesures qui lui ont été présenté. Dans l'intervalle, la commission suivra avec attention l'évolution de ce dossier.

### **3.2 Budget par prestations et catalogue des prestations (anciennement GE-Pilote)**

La Commission de contrôle de gestion a auditionné M. Fiumelli, conseiller financier en charge du dossier, le 28 janvier 2008. Par la suite, elle a auditionné MM. Jean-Paul Pangallo, directeur général adjoint, Olivier Fiumelli et Edouard Martin, économiste, pour la présentation du projet de budget 2009 par politiques publiques.

#### ***Audition de M. Fiumelli du 28 janvier 2008***

M. Fiumelli rappelle le calendrier de la mise en place du budget par prestations. Il souligne qu'il était prévu que les résultats des travaux soient présentés courant février 2008, tant à la Commission de contrôle de gestion qu'à la Commission des finances. Il souligne que le calendrier est respecté et que la maquette définitive du budget par politiques publiques doit encore être présentée à M. Hiler qui doit la valider.

Pendant l'audition, il est souligné que le budget par politiques publiques a été construit à partir d'une liste de cinquante politiques publiques validées par le Conseil d'Etat, et que celui-ci distingue ce qui relève des coûts directs, des prestations de moyens et des activités de supports départementales. Par ailleurs, il est remarqué que le produit fini ressemble à ce qui a été mis en place dans le canton de Berne. Il est précisé que le budget pourra être lu aussi bien horizontalement que verticalement. Enfin, il est rappelé que le budget

par politiques publiques est un des objectifs prioritaires de la direction générale des finances pour 2008 et 2009 et qu'il ne se substituera pas au budget sous sa forme classique, les deux documents existants parallèlement.

Un député souhaite connaître le planning originel de la mise en place de ce projet et souligne qu'au départ, l'objectif premier était l'institution d'un budget par prestations et non un budget par politiques publiques.

M. Fiumelli précise que dès le début de GE-Pilote, l'objectif était de présenter un budget par prestations en 2010. Il insiste sur le fait que l'objectif a toujours été prioritaire.

A la question des critères qui ont permis d'identifier les 50 politiques publiques, il est répondu que la législation genevoise, les budgets de l'Etat, ainsi que les préoccupations issues du « politique » ont été examinés pour déterminer ces politiques publiques. Il est en outre rappelé qu'une politique publique doit se comprendre comme un ensemble d'activités étatiques avec des objectifs, des budgets et du personnel propre.

La commission souhaite connaître les raisons de la difficulté à mettre en place un budget par prestations et souhaite savoir s'il existe un lien entre le budget par prestations et la mise en œuvre du contrôle interne, ce qui pourrait expliquer la lente mise en place de ce dernier budget.

Il est relevé que le budget par prestations sera présenté en 2009, mais que ce type de budget est plus difficile à mettre en place, car cela nécessite beaucoup d'investissement de la part des unités administratives. Par ailleurs, cela nécessitera des outils informatiques plus poussés. En ce qui concerne le lien entre le contrôle interne et le budget par prestations, il est remarqué qu'effectivement ces deux dossiers se rejoindront lorsque les questions des objectifs et des indicateurs par prestations seront évoqués plus précisément.

### ***Audition de MM. Jean-Paul Pangallo, Olivier Fiumelli et Edouard Martin du 3 novembre 2008***

La commission apprend que les délais sont tenus et qu'il n'y a pas de retard par rapport au projet initial.

Chaque membre de la commission reçoit donc un exemplaire du catalogue des politiques publiques et des prestations attachées – sans la partie financière – qui servira de base au prochain budget par politiques publiques. Il est remarqué que la partie financière sera validée formellement par le Grand Conseil le 12 novembre 2008.

Le catalogue se décline en 10 domaines d'action contenant 50 politiques publiques qui se divisent elles-mêmes en 402 prestations publiques. Les

représentants du DF précisent qu'une fiche financière spécifique rattachée à chaque politique publique complétera le catalogue, ce qui constituera le document final, à savoir le budget par politiques publiques. Il est encore indiqué que la nomenclature fédérale (MCH2) a été reprise, ce qui permettra des comparaisons intercantionales.

Il est également relevé que l'ensemble des subventions sera listé mais que chacune d'elles est affectée à la politique publique correspondante.

Enfin, les représentants du DF soulignent que pour quelques politiques publiques qui sont mises en œuvre par plusieurs départements, les centres de responsabilités ont dû être répartis par des clés de répartitions qui ont été validées et fournies par les départements et les services eux-mêmes.

Il est par ailleurs souligné le caractère participatif de la conception de ce budget, puisque chaque département a été sollicité pour sa conception et sa teneur.

La commission se dit pleinement satisfaite du travail effectué et insiste sur le fait que le budget par prestations publique doit être la priorité du Département des finances et de la direction général de l'administration des finances, car le Grand Conseil souhaite voter sur ce type de budget en 2010.

M. Pangallo confirme que le budget par prestations publiques sera présenté en parallèle au budget classique par nature en 2010.

La commission relève également des faiblesses dans les objectifs et les indicateurs, et souhaite que cette partie soit améliorée. Dans le même temps, elle insiste sur l'interaction entre le budget par prestation et le contrôle interne transversal.

La commission ne peut que se féliciter quant au respect des délais et de la reprise du MCH2 qui permettra – à terme – de faire des comparaisons intercantionales.

Toutefois, elle ne peut qu'insister sur la conception d'un réel budget par prestations, c'est-à-dire qu'il manque pour l'instant l'ensemble du volet financier qui devrait compléter ce budget spécifique.

Dans le même temps, la commission relève qu'une avancée pas à pas – pour ce projet – est un choix judicieux, mais remarque que cela ne doit pas être utilisé comme une méthode dilatoire.

La commission s'inquiète de la fragilité des indicateurs et remarque que cette problématique se retrouve également dans l'application de la LIAF, notamment dans la conception des contrats de prestations.

Enfin, la commission appelle de ses vœux que des passerelles soient faites entre les indicateurs se trouvant dans les contrats de prestations LIAF et le futur budget par prestations.

### **3.3 Système coordonné de contrôle interne (suivi)**

Dans le cadre du suivi des réformes de l'Etat et du suivi de la mise en œuvre du système coordonné de contrôle interne au sein de l'administration, la Commission de contrôle de gestion a auditionné M. Nikola Blagojevic, président *ad interim* du collège spécialisé « contrôle interne », le 3 mars 2008. La commission a auditionné la nouvelle présidente du collège spécialisé « contrôle interne » le 27 octobre 2008, ainsi que la présidente *ad interim* du collège qui – à l'époque – avait succédé à M. Blagojevic.

#### ***Audition de M. Nikola Blagojevic du 3 mars 2008***

La commission est informée que le comité de contrôle interne transversal a été transformé en un collège spécialisé « contrôle interne » en septembre 2007 et qu'une délégation du Collège des secrétaires généraux a également été constituée à l'occasion. Il est précisé que cette délégation est menée conjointement par le DIP, le DSE et le DT.

M. Blagojevic précise que durant l'année 2007, un effort particulier a été fait pour élaborer et mettre à disposition des départements des outils transversaux communs. Il relève – dans le même temps – qu'un système de gestion globale des risques relatifs aux prestations et aux processus-clé de l'Etat a été lancé. En ce qui concerne la formation des collaborateurs, il est souligné que deux formations pérennes ont également été mises sur pied.

Dans une perspective plus globale, la commission est informée du fait que le SCCI a été élargi aux entités subventionnées qui seront prochainement consolidés dans les comptes de l'Etat, de manière à pouvoir garantir la fiabilité de l'ensemble des comptes consolidés.

Il est noté – pour ce qui a trait à la transversalité de la mise en œuvre du SCCI – qu'il n'est pour l'instant pas possible d'harmoniser les méthodes de mise en œuvre du système (certains départements ayant une approche macro, tandis que d'autres privilégient une approche opérationnelle, c'est-à-dire micro). Toutefois, il est remarqué qu'*in fine* le système sera harmonisé et coordonné ou pour le moins que le système de contrôle interne des départements aura un degré de maturité et un niveau de fiabilité équivalent.

A la question de la commission concernant la possibilité formelle du président du collège spécialisé de contraindre les départements à agir dans le

domaine, il est répondu que le collège spécialisé est une instance de coordination et de suivi de la mise en œuvre départementale du contrôle interne.

La Commission de contrôle de gestion, d'une manière unanime, émet de fortes réserves quant au choix de cette méthode de fonctionnement particulier et relève que cette solution génère des risques menaçant la pleine réussite du projet.

***Audition de M<sup>me</sup> Florence Morel, présidente du collège spécialisé « contrôle interne », et de M<sup>me</sup> Florence Ploix, contrôlease interne au Département du territoire, ancienne présidente ad interim du collège spécialisé***

La présidente du collège spécialisé explique qu'une des missions du collège est d'assurer une cohérence dans le déploiement de la méthodologie relative au contrôle interne.

Elle explique que l'année passée a été consacrée à un premier exercice d'auto-évaluation tandis que cette année, le travail a été axé sur les risques et la conception des matrices de risques tant au niveau départemental qu'au niveau transversal.

La représentante du Département du territoire remarque que le contrôle interne ne se focalise pas uniquement sur les risques financiers mais se penche également sur l'ensemble des risques pouvant découler des prestations des départements. Dans le même temps, elle signale que des tableaux de bord permettent de suivre la mise en œuvre des recommandations émanant notamment de l'Inspection cantonale des finances.

La Commission de contrôle de gestion apprend également que le collège spécialisé « contrôle interne » est en train de mettre sur pied un modèle Excel standardisé qui permettra – à l'horizon 2012 – de consolider les résultats départementaux relatifs aux analyses de risques.

La commission est encore informée que le groupe LIAF a été récemment attaché au collège spécialisé « contrôle interne ».

A cet égard, la commission constate que des liens étroits sont à tisser notamment entre le contrôle interne, l'application de la LIAF (contrats de prestations) et le futur budget par prestations (politiques publiques).

La Commission de contrôle de gestion dit également sa frustration quant à son sentiment de complexification qui ressort de la mise en œuvre du contrôle interne et constate un certain manque de pragmatisme en la matière. Dans le même temps, la commission déplore l'éloignement entre la mise en

œuvre pratique de la loi et l'esprit de cette même loi qui institue le contrôle interne au sein de l'Etat.

Il est relevé que la création du collège spécialisé permet d'une part au projet d'avancer plus rapidement et d'autre part d'assurer une meilleure cohérence entre les départements, notamment dans la mise en œuvre du contrôle interne.

La commission remarque qu'il existe une volonté transversale pour faire aboutir ce projet et que la gestion des risques a été intégrée dans le contrôle interne.

La commission ne peut que souligner le fait que le collège spécialisé n'est pas réellement le pilote du dossier et que cela préterite la bonne mise en œuvre du contrôle interne au sein de l'Etat.

En effet, la coordination semble plus que problématique, car malgré une volonté de bien faire, les départements avancent à leur propre rythme selon leurs propres priorités, quand bien même un modèle commun ait été choisi (modèle COSO).

La commission ne voit pas d'actions groupées dans l'analyse de risques inhérents à l'Etat et dans l'application effective du contrôle interne au sein des départements.

Enfin, il est remarqué un certain nombre de résistances – à tous niveaux hiérarchiques – à l'égard de la mise en place du contrôle interne. Ce dernier point est un risque important d'échec du projet que la commission souhaite relever.

### **3.4 Normes IPSAS**

A propos de cette thématique, la commission a auditionné M<sup>me</sup> Sandrine Meyer-Chanson, conseillère financière, M. Alain Decosterd, conseiller financier, M. Raphaël Ferrillo, expert financier et M. Pierre Chavier, directeur général des finances de l'Etat le 4 février 2008. La commission a auditionné une nouvelle fois Mme Meyer-Chanson et M. Decosterd le 29 septembre 2008.

#### ***Audition de M<sup>me</sup> Sandrine Meyer-Chanson et de MM. Alain Decosterd, Raphaël Ferrillo et Pierre Chavier***

Il faut relever de prime abord que les 26 directives d'application concernant les normes IPSAS ont été rédigées et adoptées et que le budget 2008 a été établi selon les normes IPSAS. Seule la DICO-GE concernant la consolidation doit encore être mise en œuvre, ce qui sera fait dès lors que



toutes les entités auront réévalué leurs patrimoines. Il faut remarquer dans le même temps que la date prévue – selon le DF – pour la consolidation est fixée à l'année 2010.

Il est souligné que le centre de compétence IPSAS de l'administration des finances de l'Etat a fait un effort particulier en 2007 sur la formation tant en interne que pour les entités autonomes. Dans le même temps, les documents présentant les comptes et les budgets ont été remaniés de manière à respecter les exigences des normes IPSAS (notes annexes, notes en pied de bilan, etc.).

M. Ferrillo attire l'attention des députés sur le bilan d'entrée consistant à corriger les soldes de bilan de façon à ce qu'ils présentent une situation comme si les normes avaient été appliquées depuis toujours. Il relève que cette opération doit se faire en même temps que le bouclage des comptes 2007.

En ce qui concerne le plan comptable, celui-ci va être adapté au nouveau modèle comptable harmonisé pour les cantons et les communes (MCH2). Ce nouveau modèle ne pose – selon le centre de compétence – pas de problèmes quant à l'application des normes IPSAS.

Pour les immobilisations, il est souligné que d'une part, il convient de faire en sorte que la saisie se fasse de manière correcte dans la CFI et, d'autre part, que les données provenant de l'évaluation du patrimoine immobilier de l'Etat soient complétées. Cette thématique doit être traitée en collaboration avec le DCTI.

Les caisses de pensions doivent également être prises en compte. A cet égard, le centre de compétences IPSAS réfléchit à une méthode d'évaluation permettant d'évaluer au mieux l'autonomie financière des caisses. Le sujet est à suivre.

Enfin pour 2008-2010, les objectifs du centre de compétences IPSAS sont les suivants:

- Mise en place d'une information sectorielle (informations par domaine d'activités) se référant au budget par prestations.
- Approfondissement du processus de valorisation des subventions non monétaires.
- Mise à niveau de certains systèmes d'informations ne supportant pas le respect du principe de comptabilité d'exercice.
- Préparation de la consolidation induisant l'acquisition d'un logiciel spécifique et de nouvelles compétences métiers.

Par ailleurs, une députée écologiste souhaite s'assurer que l'application des normes IPSAS n'entraîne pas une perte de pouvoir du Parlement.

Il lui est répondu que le principe fondamental des normes IPSAS est la notion d'image fidèle, ce qui signifie que les chiffres qui seront donnés seront des chiffres reflétant fidèlement la situation économique et que cela interdira la pratique d'une politique financière dans les comptes.

Ainsi, c'est au Parlement qu'il reviendra de déterminer le niveau de réserves qu'il souhaite avoir. Cette transparence budgétaire accrue induit que le Parlement devra faire plus attention dans sa manière de dépenser, car il n'y aura plus de marge de manœuvre provenant de réserves qui auraient pu être faites de manière comptable.

### *Audition de M<sup>me</sup> Sandrine Meyer-Chanson et de M. Alain Decosterd*

La commission est informée qu'un bilan d'entrée au 1<sup>er</sup> janvier 2008 est en préparation et que des efforts de retraitement notamment du compte de fonctionnement 2007 seront effectués afin, d'une part, de fournir des chiffres comparatifs et d'autre part afin de pouvoir déterminer l'impact des normes IPSAS sur les comptes 2007.

Il est signalé qu'un certain nombre d'objets immobiliers ne sont pas encore évalués et que cela aura un impact sur le bilan d'entrée, qui par conséquent est lacunaire.

Les représentants du Département des finances exposent les différents chantiers qui devront se dérouler entre 2008 et 2010. Ils attirent tout spécialement l'attention de la commission sur la phase de consolidation prévue pour 2010.

La commission apprend que les délais sont tenus à 95% et que quelques changements interviendront encore en 2009 et 2010. Dans le même temps, il apparaît que l'ICF va effectuer un audit partiel des ajustements qui ont déjà été passés.

Les membres de la commission souhaitent obtenir un tableau explicatif entre les budgets votés et les budgets « révisés » afin de connaître les postes qui sont impactés. En l'occurrence, la Commission de contrôle de gestion veut savoir quels sont les effets qui dérivent directement de l'introduction des normes IPSAS pour les années à venir.

La commission remarque que certaines charges sont présentées comme une conséquence de l'introduction des normes IPSAS tandis que celles-ci ne sont que la conséquence d'une application inadéquate des règles comptables.

L'introduction des normes IPSAS au sein de l'Etat de Genève est une révolution « copernicienne » dans le domaine de la comptabilité de l'Etat. Elle souhaite relever l'implication du groupe de collaborateurs qui mène à

bien ce projet particulier. En effet, la majeure partie des délais ont été respectés tandis que le résultat présenté, c'est-à-dire le bilan d'entrée, est transparent.

La commission se pose la question de l'organisation de la révision de ce nouveau bilan, notamment quant à l'ICF. Dans le même temps, la commission souligne les difficultés quant à la possibilité – pour les députés – de faire des comparaisons entre les différents budgets et comptes.

Elle espère que ces difficultés seront réduites au minimum par un travail de retraitement des anciens documents.

### **3.5 Répartition des tâches entre Confédération et cantons (RPT)**

Suite à l'organisation du séminaire du 15 octobre 2007 sur la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (ci-après RPT), la commission a auditionné MM. Michel Fussy et Pierre Chavier le 10 mars 2008 pour faire le suivi de ce dossier.

La commission a de nouveau entendu M. Michel Fussy le 3 novembre 2008 au sujet de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons.

#### *Audition de MM. Fussy et Chavier du 10 mars 2008*

La commission est informée du fait que la RPT est maintenant opérationnelle. Dans le même temps, M. Fussy remarque que le canton de Genève a un représentant dans le groupe assurance-qualité RPT au niveau fédéral dont la mission est de relever les failles techniques des calculs de la RPT. M. Chavier insiste sur le fait que cette présence présente une importance majeure pour la capacité contributive du canton de Genève.

La CCG apprend également que le groupe RPT a été dissous et que c'est le collège spécialisé aux finances qui assurera le suivi du dossier et qu'un responsable dans chaque département sera prochainement désigné.

En termes de coordination générale, il est relevé que les cantons contributeurs se sont organisés en communauté d'intérêt et que Genève en fait partie depuis 2006. M. Hiler représentant le canton dans ce groupement.

Il est également remarqué qu'il y a aussi une coordination technique entre les responsables financiers romands et que M. Chavier représente le canton à cet égard.

M. Fussy précise que certaines divergences ont été aplanies avec la Confédération (notamment la prise en compte des fonctionnaires

internationaux et des diplomates dans le calcul de trois indices dans le calcul des la compensation des charges) et qu'une douzaine de conventions-programmes sont encore en négociation.

Une députée socialiste demande si les recommandations du rapport de l'ICF concernant la mise en œuvre de la RPT ont été suivies. Il lui est répondu que c'est le cas.

Enfin, des députés souhaitent avoir des informations complémentaires sur l'imposition à la source des frontaliers. Les représentants du Département des finances répondent que ces précisions seront transmises d'ici la fin du mois d'avril 2008 car il est nécessaire de procéder à une analyse précise de la situation.

### *Audition de M. Fussy du 3 novembre 2008*

M. Fussy relève en préambule que la délégation au Conseil d'Etat à la RPT a été supprimée et que le collège spécialisé finances a été chargé du suivi de la mise en œuvre de la RPT.

Dans le même temps, il souligne que l'impact du passage au nouveau système RPT en janvier 2008 conduit à une prévision d'augmentation de 91,4 millions de F en termes de fonctionnement et d'un allègement de 7,9 millions de F en termes d'investissement.

La commission est également informée qu'une correction partielle en faveur de l'Etat de Genève interviendra en 2009 à hauteur de 5,5 millions de F et qu'une correction totale d'environ 10 millions de F interviendra dès 2010.

Cette correction s'explique par l'oubli des fonctionnaires internationaux, diplomates ainsi que leur famille dans la composition de trois indicateurs servant aux calculs des montants compensatoires.

M. Fussy remarque que l'ensemble des conventions-programmes a été signé par les départements. A cet égard, il souligne l'insuffisance de financement de la part de la Confédération. Il remarque que chaque fois qu'il y a transfert de charges, cela se fait généralement au détriment du canton.

Enfin, la commission constate que le prochain enjeu politique pour la RPT aura lieu en 2012 et qu'il conviendra de suivre l'évolution des problématiques liées aux frontaliers et à la compensation des charges de ville-centre, afin d'être certain que ces difficultés soient résolues.

La commission souligne le caractère essentiel de ce dossier pour le canton de Genève et déplore le manque d'implication du canton dans la défense de ces intérêts directs. Elle remarque que d'autres cantons ont été plus proactifs

dans leurs campagnes de lobbying et que Genève n'a pas pu faire valoir son point de vue avec succès.

A cet égard, la commission souhaite que la question des frontaliers soit réglée au plus vite.

### **3.6 Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) – contrat de prestations**

La Commission de contrôle de gestion a auditionné M<sup>me</sup> Marianne Frischknecht, secrétaire adjointe (DF), le 21 janvier 2008. Le 13 octobre, la commission a auditionné MM. Marc Brunazzi et Olivier Fiumelli au sujet des contrats de prestations.

#### ***Audition de M<sup>me</sup> Frischknecht du 21 janvier 2008***

Lors de l'audition, il est fait état d'un nouveau classement des subventions par départements et par nature (indemnités, aides financières et prestations aux personnes physiques). Il est relevé que la nouvelle liste de subventions inclut également toutes les subventions non monétaires à l'exception des subventions que le DCTI n'a pas encore réussi à valoriser.

Les modèles de contrat de prestations sont maintenant utilisés régulièrement hormis dans certains contrats tripartites (Etat-Ville de Genève-institutions). Il est souligné que l'Université utilise le modèle de contrat de prestations mis à disposition dans les textes officiels de l'Etat.

Il est rappelé que la mise en application de la totalité des directives relatives aux contrats de prestations est prévue pour les comptes 2008. Ces directives d'application seront accessibles comme le manuel de contrôle interne.

La problématique de la thésaurisation est également abordée. Ainsi, après consultation de la Commission des finances, et suite à un rapport de la Cour des comptes et une prise de position de la commission, le Conseil d'Etat a fait une proposition à la Commission des finances. Dès lors, un extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat sera prochainement pris afin de codifier la pratique consensuelle en la matière.

Une députée socialiste relève les risques inhérents à ces contrats de prestations, notamment la possibilité de constituer des sociétés écrans afin de ne pas rendre les montants thésaurisés, la difficulté à choisir de bons indicateurs ainsi que le travail administratif qui y est lié, et l'éventualité que certains donateurs soient découragés de faire des dons car ceux-ci craindraient que l'Etat ne récupère leurs dons.

En réponse à ces interrogations, il est rappelé le caractère subsidiaire de la subvention de l'Etat et précisé que le non-dépensé restituable est limité à la subvention octroyée par l'Etat.

Enfin, pour compléter la réponse à la question de la complexification du système, il est noté que 1,4 milliard de subventions est alloué entre les onze entités dont les comptes seront consolidés dans les comptes de l'Etat et que 700 millions sont distribués à environ 300 autres entités. Il est relevé que le risque est de fait limité.

### ***Audition de MM. Brunazzi et Fiumelli du 13 octobre 2008***

Dans le cadre du suivi de l'application de la LIAF et particulièrement dans le suivi du déploiement des contrats de prestations, la commission a été informée que l'échéance du 31 décembre 2008 pour l'application complète de la LIAF ne pourra pas être respectée et qu'un délai supplémentaire allant jusqu'en décembre 2009 allait être demandé formellement.

La commission apprend dans le même temps que les modèles de contrats de prestations sont disponibles et que ceux-ci sont obligatoires et doivent être utilisés par l'ensemble des départements. Les questions de thésaurisation ainsi que celles concernant l'examen périodique prévu par l'article 22 LIAF sont en cours d'analyse au sein du groupe interdépartemental LIAF.

La création d'un « contrat-type » de prestations avec des indicateurs clairement posés est un élément central pour le renouvellement de l'attribution des subventions, la commission admet un certain flou dans la mise en œuvre d'une telle loi ; toutefois, elle regrette l'existence de conventions spéciales qui ne contiennent pas d'indicateurs et le manque d'uniformité entre les départements dans la conception même des contrats de prestations.

Il en résulte une qualité différente entre les différents départements, notamment quant à la qualité des indicateurs. La commission regrette cette disparité, surtout lorsque la conception des indicateurs nuit à leur utilisation finale.

Il est en outre relevé qu'il aurait fallu des contrats de deux ans plutôt que sur quatre ans, et de les échelonner afin d'avoir une rotation plus rapide des contrats quant à leur renouvellement.

Enfin, il faut constater au sujet de la LIAF qu'un « faux » départ montre à quel point un projet trop ambitieux dessert la cause qu'il entend défendre.

### 3.7 Revenu déterminant unifié (RDU)

La Commission de contrôle de gestion – dans son action de suivi des réformes – a auditionné M<sup>me</sup> Karine Bellinazzo Spahni, cheffe du projet RDU, le 18 février 2008. La commission a auditionné M<sup>me</sup> Anja Wyden, directrice générale de l'action sociale, ainsi que M. Christian Goumaz sur le RDU le 10 novembre 2008.

#### *Audition de M<sup>me</sup> Bellinazzo Spahni du 18 février 2008*

Le point est fait depuis la dernière audition qui datait du 17 septembre 2007. En l'occurrence, depuis lors, trois nouvelles prestations sont entrées dans la cadre du dispositif RDU:

- les tarifs des camps et des journées de vacances;
- les tarifs des soins de la clinique dentaire de la jeunesse;
- les taxes pour la naturalisation des étrangers.

M<sup>me</sup> Bellinazzo Spahni explique que ces nouvelles prestations ont induit un travail important de formation pour les collaborateurs, ainsi qu'une nécessité d'harmonisation des barèmes.

Il est également relevé que la base de données RDU a été adaptée afin que les services concernés puissent avoir toutes les informations nécessaires et utiles. En termes de risques liés à la confidentialité des données personnelles, il est souligné que toutes les précautions ont été prises pour limiter les risques de diffusion intempestif et qu'un traçage est effectué automatiquement.

Il est expliqué à la commission que les prestations du service de l'assurance maladie (ci-après SAM) ont déjà été versées en termes de RDU pour l'année 2007, le processus ayant continué en 2008.

Le département note qu'une attestation a été envoyée à l'ensemble des personnes concernées afin de les informer de leur situation. Par ailleurs, un centre de calcul spécifique au RDU a été créé au sein du SAM.

En revanche, les prestations au logement ne sont pour l'instant pas intégrées au RDU à cause de problèmes techniques. Dès qu'ils seront résolus, ces prestations devraient alors rentrer dans le RDU, il en va de même pour les prestations liées aux tarifs des écoles de musique subventionnées.

Les prestations procédant du SCARPA devront probablement rentrer dans le RDU en janvier 2009, tout comme les prestations de l'assistance juridique. Il est souligné que des contacts ont été pris afin que les tarifs de la FSASD puissent être calculés également sur la base du RDU.

Il est encore précisé que les données du RDU proviennent du fisc qui est la source la plus fiable. Cependant, il convient de relever que cela entraîne un décalage de deux ans mais que cela ne pose pas de problème particulier, hormis pour les prestations au logement.

Enfin, le département note que le crédit d'étude de 400 000 F voté pour l'étude technique du système d'information pour le RDU a été utilisé – après en avoir dûment informé la commission – pour créer un prototype qui fonctionne à satisfaction pour l'instant.

### *Audition de M<sup>me</sup> Anja Wyden et de M. Christian Goumaz du 10 novembre 2008*

La commission est informée que des adaptations ont été apportées au RDU afin de prendre en compte la situation au temps T au lieu de la situation T-2 et qu'une réflexion pour se rapprocher de la logique du calcul des prestations complémentaires est actuellement menée.

Dans le même temps, la commission apprend que la gouvernance du dispositif a été revue, et qu'un comité de pilotage intégrant notamment des secrétaires généraux et des représentants de divers départements a été créé. Un système d'information dédié est en voie de réalisation.

Enfin, les représentants du DSE indiquent que le développement du système d'information du RDU s'intègre dans le projet plus global de l'administration en ligne et qu'un objectif de ce système d'information est d'avoir une porte d'entrée pour le citoyen qui demanderait à avoir accès au RDU.

La conception du projet RDU était initialement un système efficace de gestion et de contrôle ayant comme objectif principal de simplifier le système existant et d'essayer de réduire les doublons.

Toutefois, la mise en œuvre effective du RDU n'a pas atteint les objectifs attendus et a dérivé vers un système sans ampleur et sans ambition. Cela s'explique notamment par le choix de se focaliser sur le plus petit dénominateur commun dans sa mise en œuvre et dans l'inexistence d'un réel pilotage du système. La commission déplore cet état de fait et souhaite plus d'efficacité dans ce dossier. Elle s'emploiera donc à surveiller de près le volet informatique du projet RDU, et notamment les phases de conception du nouveau programme informatique qui devrait être prochainement créé.



### **3.8 Ressources humaines**

La Commission de contrôle de gestion a auditionné M. Grégoire Tavernier, directeur général de l'Office du personnel de l'Etat (ci-après OPE), le 25 février 2008 et le 6 octobre 2008; au sujet de la politique des ressources humaines de l'Etat et pour effectuer le suivi de la motion 1658 de la Commission de contrôle de gestion intitulée « pour une véritable politique des ressources humaines au sein de l'Etat ».

#### *Audition de M. Tavernier du 25 février 2008, directeur général de l'Office du personnel de l'Etat*

La commission apprend que l'enjeu principal de la politique des ressources humaines de l'Etat réside dans la conduite du changement en ce sens qu'il s'agit d'abandonner une organisation segmentée pour aller vers une administration fonctionnant sur le principe de la coopération et privilégiant les prestations plutôt que ses propres fonctionnements ou besoins.

Il est souligné que pour aider ce changement, il faut responsabiliser les cadres et les personnes tant à travers des valeurs (respect, reconnaissance de la diversité, sens de l'Etat et du service public, esprit d'équipe et communication) qu'au travers de principes de gestion (responsabilisation et délégation, recherche de la simplicité, promotion de l'initiative, reconnaissance du droit à l'erreur).

M. Tavernier précise que l'approche a été fondée sur le principe d'un partenariat avec la fonction publique, cela dans le but d'obtenir une coopération dans l'accompagnement des changements structurels du système étatique.

Dans le même temps, il est précisé que la nouvelle loi sur le personnel (LPAC) a permis de faire une mise à jour de certains aspects réglementaires en matière de ressources humaines (par exemple l'engagement du personnel directement dans sa classe fonction ou encore la réduction de la période probatoire à deux ans, etc.), et qu'une priorité a été mise sur la formation des cadres, pour permettre un changement plus rapide.

Plus prosaïquement, le directeur général de l'OPE explique qu'un projet pilote est en cours quant à la gestion des absences et que si celui-ci est probant, il sera étendu à l'ensemble de l'administration.

La commission est également informée que les offices des paies du DIP et de l'OPE ont été fusionnés le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et qu'au mois de février 2008, un nouveau module « gestion des postes » a été introduit dans SIRH. Il est

relevé que le nouveau certificat de salaire a également été mis en production et qu'un travail est actuellement réalisé sur la mise en place d'un 13<sup>e</sup> salaire.

M. Tavernier précise encore qu'un groupe de confiance doté de quatre postes à plein temps va être créé dans l'objectif de permettre aux collaborateurs de l'administration d'exprimer – de manière confidentielle – leurs préoccupations par rapport à des situations professionnelles particulières. Il relève pour le surplus que le fonctionnement de ce groupe devrait être similaire à celle d'un ombudsman.

En termes d'emplois de références, l'outil RepER (répertoire des emplois de référence) permettra de réduire les 2500 fonctions existantes à l'Etat à moins de 200 emplois-métiers et à moins d'une centaine d'emplois de référence.

M. Tavernier explique que la fusion des caisses de pension est en cours, l'objectif principal – dans ce dossier – étant de n'avoir plus qu'une caisse de pension avec deux plans de prestations, mais avec une gestion administrative et une organisation commune.

La thématique de l'organisation de la fonction RH est ensuite abordée. Il est remarqué que les rôles entre les départements et l'Office du personnel ont été clarifiés, en ce sens que la hiérarchie gère le personnel, les responsables RH les y assistent et que l'OPE se consacre à un appui relevant de l'expertise et à la réalisation d'objectifs collectifs. En outre, en termes de structures, le directeur général relève que le Conseil d'Etat a mis en place un collège spécialisé des ressources humaines.

Il est finalement souligné – dans la même thématique – que l'adoption des organigrammes standardisés a simplifié les échelons hiérarchiques, l'objectif étant de bien distinguer les cadres ayant des responsabilités d'encadrement de ceux qui ont des fonctions d'expertises.

La commission fait part de ses interrogations quant aux problématiques transversales qui semblent rester dans une logique horizontale de département. Il lui est répondu que le changement de culture prend du temps mais que cela va dans la bonne voie tant il est vrai qu'en la matière, le système coopératif a des avantages qu'une structure plus hiérarchique n'a pas forcément.

#### *Audition de M. Tavernier du 6 octobre 2008, directeur général de l'Office du personnel de l'Etat*

M. Tavernier informe la commission que le règlement d'application du Conseil d'Etat concernant la délégation de compétences a été mis en œuvre le

1<sup>er</sup> octobre. Il précise que, dans ce règlement, la responsabilité des affaires du personnel a été transférée en grande partie à l'administration, le Conseil d'Etat gardant la haute compétence pour les postes de secrétaires généraux et de directeurs généraux. En outre, il remarque que le Conseil d'Etat a également délégué aux conseillers d'Etat la capacité de décider pour toute question concernant les personnes nommées.

Le directeur général de l'Office du personnel poursuit en présentant la mise sur pied d'un groupe « de confiance », outil destiné à mettre en œuvre le nouveau règlement d'application du Conseil d'Etat en matière de la protection de la personnalité.

Le suivi de la motion 1658 est également abordé lors de son audition et les six points y relatifs sont passés en revue avec les commissaires.

Le représentant de l'OPE termine sa présentation en indiquant l'existence d'un tableau de pilotage constitué en collaboration avec le collègue spécialisé « ressources humaines » dans lequel sont définis les délais de mise en œuvre des projets RH. Enfin, il est relevé que le travail de priorisation de ces projets a quant à lui été réalisé en collaboration avec la délégation des secrétaires généraux aux ressources humaines.

La commission souhaite souligner la mise en place des organigrammes standardisés et l'entrée en vigueur du règlement d'application de la délégation de compétences en matière de RH notamment au niveau des départements. Elle se félicite également de la conception du RepeR et du nouveau concept de gestion des absences.

Toutefois, la commission ne peut que remarquer les difficultés liées à la mise en œuvre d'une politique transversale et relève qu'il manque une certaine vision « de l'Etat » dans le domaine des ressources humaines, en ce sens qu'il n'a pas été présenté de véritable système de mobilité et de gestion de carrière dont les actions auraient des effets au sein de l'Etat, dans sa globalité.

Le sentiment de la commission est que le domaine des ressources humaines reste encore trop départemental et a du mal à intégrer la notion de transversalité.

#### **4. PL 10152 et PL 10126 organisation du contrôle de l'Etat**

Le Grand Conseil a renvoyé les projets de lois 10152 et 10126 à la Commission de contrôle de gestion le 15 novembre 2007 afin qu'elle puisse les traiter au plus vite.

Il faut rappeler que la commission avait déjà eu l'occasion de travailler sur le sujet durant l'année 2007 et qu'elle avait acquis une certaine expertise dans le domaine.

La Commission de contrôle de gestion a auditionné l'Inspection cantonales des finances, M<sup>me</sup> Grobet-Wellner – dépositaire du projet de loi 10152 –, la Cour des comptes, la CEPP, le Sautier de la République, ainsi que la délégation du Conseil d'Etat aux finances et à la gestion des ressources constituée de MM. David Hiler, François Longchamp et Mark Muller. Les auditions ont eu lieu respectivement les 10 décembre 2007, 17 décembre 2007 pour M<sup>me</sup> Grobet-Wellner et la Cour des comptes (M<sup>me</sup> Antoinette Stalder, présidente, MM. Stéphane Geiger et Stanislas Zuin, magistrats), 7 janvier 2008 pour la CEPP (représentée par MM. Jean-Marc Denervaud, membre du bureau, et M. Christophe Kellerhals, secrétaire permanent) et le 14 janvier pour M<sup>me</sup> Maria Anna Hutter et la délégation du Conseil d'Etat. La Commission de contrôle de gestion a par la suite auditionné le Bureau du Grand Conseil, le 28 janvier 2008.

##### ***Audition du 14 janvier 2008***

##### ***Audition de M<sup>me</sup> Hutter, sautier du Grand Conseil, secrétaire générale***

M<sup>me</sup> Hutter relève l'importance du contrôle parlementaire qui remplacera, selon elle, d'ici quelques années les tâches législatives des parlementaires.

En ce qui concerne le rattachement de l'ICF au secrétariat du Grand Conseil, M<sup>me</sup> Hutter relève que c'est en premier lieu une décision éminemment politique, mais que si cette option devait être choisie, il faudrait prévoir la création d'une délégation administrative (comme au niveau fédéral). Elle relève que la gestion d'un secrétariat général d'une vingtaine de personnes n'est pas la même chose qu'un secrétariat général d'une cinquantaine de personnes et que cette augmentation du nombre de collaborateurs induit la nécessité de revoir les processus de fonctionnement. En résumé, ce qui fonctionne avec 20 personnes ne peut pas fonctionner avec 50.

*Audition de la délégation du Conseil d'Etat aux finances et à la gestion des ressources (MM. Hiler, Longchamp et Muller)*

M. Hiler explique que l'aspect essentiel du projet de loi 10126 que le Conseil d'Etat a déposé est la clarification des trois étages de contrôle de l'Etat. Le premier étant le contrôle politique (exécutif et législatif), le second étant l'audit interne, le troisième étant l'audit externe qui exige une grande indépendance.

Il souligne que ce projet de loi permet également de clarifier la confusion des rôles entre audit interne et externe, confusion tolérée dans le secteur public mais qui est totalement proscrite dans le secteur privé.

M. Hiler relève donc que le Conseil d'Etat a pensé confier la révision des comptes à la Cour des comptes. Il souligne que ce projet de loi n'a pas pour but de diminuer les compétences du Grand Conseil et de sa Commission de contrôle de gestion. M. Muller insiste quant à lui sur l'importance d'avoir un système de contrôle efficace, sans doublons, ni chevauchement de compétences.

Un député souligne que même dans le cas d'un transfert de la révision à la Cour des comptes, la problématique de la confusion des « genres » entre audit interne et externe resterait en place car la Cour des comptes travaille aussi en tant qu'auditeur interne.

Un député libéral relève que finalement, c'est déplacer le problème de l'ICF à la Cour des comptes. Le même député propose d'attendre que la Cour des comptes prenne ses marques et s'organise avec les autres institutions de contrôle. Cependant, il est souligné l'importance de la nomination d'un directeur de l'ICF.

La délégation du Conseil d'Etat remarque qu'il faudrait pouvoir déterminer qui est l'organe qui donnera – pour l'Etat – la juste « interprétation » des normes comptables et de pouvoir se fonder sur une seule doctrine.

Un député relève la perte de pouvoir de la Commission de contrôle de gestion en ce sens qu'elle ne pourrait plus mandater l'Audit interne cantonal (ci-après AIC) comme elle pouvait mandater l'ICF. Le Conseil d'Etat en convient et insiste sur le fait que cela peut se discuter.

La discussion porte ensuite sur la double hiérarchie de l'ICF et le fait que l'AIC n'aurait plus qu'un lien hiérarchique avec le Conseil d'Etat et qu'il serait rattaché à la Chancellerie.

Enfin, il est évoqué la possibilité de donner un mandat de révision à une entreprise privée. La thématique de la « révision de la révision » est abordée.

### *Séance du 21 janvier 2008*

#### *Discussion pour l'entrée en matière des projets de lois 10126 et 10152*

Deux tendances se dessinent, la première est l'entrée en matière sur le projet de loi 10126 du Conseil d'Etat tout en l'amendant, car cela permettrait de discuter d'une manière globale sur le contrôle de l'Etat, tandis que l'autre tendance est de refuser le projet de loi du Conseil d'Etat et d'entrer en matière sur le projet de loi 10152 qui prévoit essentiellement la nomination du directeur de l'Inspection des finances (ci-après ICF) par le Bureau du Grand Conseil et le rattachement de l'ICF au service du Grand Conseil.

Une majorité des députés pensent que le projet de loi du Conseil d'Etat est arrivé trop tôt, en ce sens qu'il faut laisser quelques années à la Cour des comptes afin de pouvoir juger de son fonctionnement.

Par ailleurs, il est souligné l'importance de l'Inspection cantonale des finances pour les députés et la volonté manifeste du Conseil d'Etat de limiter les pouvoirs de la commission – c'est-à-dire sa fonction de contrôle – en lui supprimant l'opportunité d'utiliser l'ICF à sa convenance et en réduisant le périmètre d'action de l'Inspection cantonale des finances.

La prise en considération du projet de loi 10126 est refusée à l'unanimité moins 2 voix tandis que l'entrée en matière du projet de loi 10152 est acceptée à l'unanimité.

Il est décidé de déposer deux rapports en même temps et que le même rapporteur présentera les deux documents.

### *Audition du 28 janvier 2008*

*Audition de M<sup>me</sup> Bolay, présidente du Grand Conseil, M<sup>me</sup> Läser, deuxième vice-présidente et M<sup>me</sup> Hutter, sautier du Grand Conseil*

M<sup>me</sup> Bolay note que les relations entre le Conseil d'Etat et le Bureau du Grand Conseil ne sont pas ce qu'elles devraient être et que le pouvoir législatif se voit peu à peu amputé dans ses prérogatives. Il est relevé par la présidente du Grand Conseil que tout ce qui pourrait asseoir le pouvoir du Grand Conseil est le bienvenu. Elle insiste toutefois sur le fait d'être particulièrement attentif aux articles 120, 122 et 124 de la Constitution genevoise lors de l'étude du projet de loi.

Il est rappelé que l'idée même de la création d'une Commission administrative du Grand Conseil date déjà de 1997 lors des débats sur l'autonomie du service du Grand Conseil. A cet égard, elle souligne que si la commission envisage d'attribuer plus de compétences au Bureau du Grand Conseil, il faudra aussi lui donner les moyens de les exercer. A cet égard, elle

relève l'importance de la création d'une telle commission administrative, en plus du Bureau du Grand Conseil, car cela permettrait d'une part de soulager le Bureau, notamment quant aux problématiques de ressources humaines, mais aussi de créer une instance intermédiaire qui permettrait de ménager une voie de recours – c'est-à-dire le Bureau du Grand Conseil – avant la voie de recours habituelle du Tribunal administratif.

Plus précisément, pour l'engagement du directeur de l'ICF, il est noté qu'il conviendrait que ce soit le Grand Conseil qui ratifie ou nomme le directeur et qui prévoit directement sa classe de fonction dans la foulée.

La discussion en commission porte dès lors sur l'opportunité de créer un tel organe ou d'élargir les compétences de la Commission de contrôle de gestion. Dans le même temps, la question se pose – pour la commission – de traiter uniquement la problématique de la nomination du directeur de l'ICF ou d'entamer dans la foulée les réflexions générales relatives au contrôle de l'Etat.

Pour le surplus, le lecteur se référera au rapport de la Commission de contrôle de gestion sur le projet de loi 10126 (plus précisément PL 10126-A).

## **5. CEPP**

La Commission de contrôle de gestion, lors de sa séance du 21 avril 2008, a discuté de certaines thématiques pouvant faire l'objet d'une future évaluation. Il s'agit en l'occurrence de la formation au sein de la police; de la Genève internationale; de la lutte contre le bruit et les rayons non ionisants; des jeunes en rupture.

La commission a par ailleurs entendu la CEPP, le 25 août et le 1<sup>er</sup> septembre 2008, respectivement pour la présentation de l'évaluation de la politique de réglementation du marché du travail et le rapport d'activité de la CEPP pour l'année 2007.

### **5.1 Rapport d'activité de la CEPP pour l'année 2007 (RD 741)**

La présidente a présenté le rapport d'activité en faisant le point sur les diverses évaluations en cours. Dans le même temps, elle note que la méthodologie utilisée par la CEPP dans son évaluation du chèque annuel de formation a été validée par une contre-expertise externe.

La présidente relève également que plusieurs rencontres ont eu lieu avec l'ICF, la Cour des comptes et le président de la CCG. Elle remarque l'utilité de ces rencontres.

Enfin, M<sup>me</sup> Bardin Arigoni note que pour l'instant la CEPP n'agit qu'en autosaisine et n'a que très rarement été mandatée par la CCG.

Il s'ensuit notamment une discussion sur un possible thème d'évaluation ainsi que sur la problématique générale de la collecte des données au sein de l'administration pour la CEPP. Les critères de sélection des membres de la CEPP sont aussi abordés.

### **5.2 Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le suivi donné aux rapports de la CEPP (RD 664)**

La commission a procédé le 27 octobre 2008 à l'audition de M. Laurent Moutinot, président du Conseil d'Etat au sujet du RD 664 (année 2005). Lors de cette audition, la commission souhaitait également avoir la position du Conseil d'Etat sur le suivi des recommandations émises par la CEPP pour les années 2006 et 2007.

M. Moutinot, président du Conseil d'Etat, relève que celui-ci prend toujours au sérieux les recommandations de la CEPP, tout en soulignant que les recommandations ne sont pas l'unique guide du Conseil d'Etat. En l'état, M. Moutinot reste très laconique quant au RD 664.



Tout en laissant de côté l'objet principal de l'audition, M. Moutinot souligne l'intérêt du Conseil d'Etat quant au projet de loi prévoyant la suppression de l'autosaisine de la CEPP. Il relève dans le même temps que l'organe d'évaluation par excellence est le Grand Conseil. M. Moutinot aborde par ailleurs un sujet connexe à l'audition en faisant part directement à la CCG de certaines critiques à l'égard de la CEPP.

Enfin, il est demandé au président du Conseil d'Etat un rapport sur le suivi donné aux rapports de la CEPP pour les années 2006 et 2007.

Pour le surplus, le lecteur voudra bien se référer au rapport de la commission sur le RD 664.

Il convient de signaler qu'à cette occasion, la commission a demandé à ce que le Conseil d'Etat informe le Grand Conseil du suivi donné aux rapports de la CEPP pour les années 2006 et 2007, information pour l'instant manquante.

### **5.3 Evaluation de la politique de réglementation du marché du travail (partie I)**

Lors de l'audition du 25 août 2008, MM. Kellerhals et Bonvin ont présenté l'évaluation de la politique de réglementation du marché du travail. Il convient de remarquer que la présentation portait tant sur la méthodologie utilisée que sur les résultats de cette évaluation.

En l'occurrence, le but de cette recherche était de vérifier si les objectifs fixés par les lois sur la réglementation du marché du travail étaient atteints dans les secteurs au bénéfice d'une convention collective.

La commission est rendue attentive aux résultats mitigés de cette évaluation et qu'une autre évaluation (une seconde partie) est en cours de réalisation.

#### ***Audition de M. Longchamp, conseiller d'Etat, au sujet de l'évaluation de la politique de réglementation du marché du travail effectuée par la CEPP***

M. Longchamp, suite à l'audition de la CEPP au sujet de son évaluation, a demandé à être auditionné par la Commission de contrôle de gestion afin de lui faire part de son sentiment à l'égard du travail de la CEPP.

M. Longchamp a été auditionné le 6 octobre 2008 par la Commission de contrôle de gestion. Lors de cette audition, le conseiller d'Etat en charge du Département de l'économie et de la solidarité a informé la commission qu'il considérait le rapport de la CEPP comme étant trop insuffisant pour pouvoir l'utiliser afin de corriger les dysfonctionnements du système actuel.

M. Longchamp a également souligné les lacunes méthodologiques du rapport de la CEPP et relevé le fait que ledit rapport se fondait sur une organisation qui n'était pas celle de l'Etat de Genève et qui était précisément celle qui n'était pas souhaitée à Genève.

***Audition de l'Union des associations patronales genevoises représentée par M<sup>me</sup> Sabine von der Weid, M<sup>me</sup> Nathalie Bloch, M. Nicolas Aune, au sujet de l'évaluation de la politique de réglementation du marché du travail effectuée par la CEPP***

L'Union des associations patronales genevoises (ci-après UAPG) a souhaité être auditionnée par la Commission de contrôle de gestion au sujet du rapport de la CEPP sur la politique de réglementation du marché. L'UAPG a été auditionnée le 6 octobre 2008.

Lors de cette audition, l'UAPG – tout en soulignant que la CEPP a rendu d'excellents rapports par le passé – a remarqué que le rapport en question était entaché d'erreurs, de fausses interprétations et d'exagérations manifestes.

L'UAPG a déploré lors de son audition que la CEPP ait rendu public, en 2008, un rapport portant sur 2006 alors qu'en 2007, les mesures d'accompagnements ont déployé des effets et que la CEPP n'en a jamais fait état.

L'UAPG a encore regretté les imprécisions des notions utilisées par la CEPP, ainsi que le fait que la CEPP ait donné l'impression aux lecteurs de traiter l'ensemble des secteurs tandis que seuls six domaines qualifiés de « fragiles » ont été traités.

***Audition de la Communauté genevoise d'action syndicale représentée par M<sup>me</sup> Christina Stoll et M. Alessandro Pelizzari au sujet de l'évaluation de la politique de réglementation du marché du travail effectuée par la CEPP***

La Communauté genevoise d'action syndicale (ci-après CGAS) a souhaité être auditionnée par la Commission de contrôle de gestion au sujet du rapport de la CEPP sur la politique de réglementation du marché du travail. Les représentants de la CGAS ont été auditionnés le 13 octobre 2008.

Les représentants de la CGAS relèvent que le rapport de la CEPP met en lumière la réalité de la situation genevoise en matière de politique de réglementation du marché du travail.

Dans le même temps, les représentants de la CGAS expliquent que la recherche effectuée a permis d'identifier les lacunes existantes au sein de la politique en cause et de faire des propositions d'amélioration de celle-ci.

Il est relevé enfin que certains problèmes méthodologiques existent dans la recherche faite par la CEPP mais que cette étude est néanmoins utile.

## 6. Suivi et transmission des audits, suivi des évaluations des politiques publiques

La Commission de contrôle de gestion se félicite de l'envoi rapide par l'administration des audits et des évaluations effectués au sein de l'Etat, cela conformément à l'article 201A de la LRGC.

Elle saisit cette occasion pour souligner le changement constructif à son égard quant à la transmission des informations internes par l'administration. Elle espère que cette collaboration qui s'est instaurée depuis maintenant quelques mois va perdurer à long terme.

A titre informatif, le lecteur trouvera ci-dessous l'inventaire des audits et évaluation achevés durant la période 2007-2008.

### Chancellerie

- Audit documentaire e-voting (Ilion Security)

### Département des finances

- Audit relatif à la politique cantonale en matière de taxation des indépendants (CEPP)

### Département des institutions

- Audit du système d'information (Hacknet)
- Evaluation de la loi sur l'intégration des étrangers - RD 647 (Université de Genève)
- Audit sur le fonctionnement de la direction de la police judiciaire (M. Bernard Ziegler)

### Département des constructions et des technologies de l'information

- Validation sauvegarde MS-Exchange via Veritas NetBackup (T-Systems)
- Docubase Calypso pour l'OCPA (Docubase)
- Etude de vulnérabilité du centre d'entretien de la Chapelle vis-à-vis du risque d'incendie (Direction de la voirie cantonale)
- Audit plateforme Datawarehouse Cognos (MTI Management)
- Optimisation des locaux (Wüest & Partner)

- Service de l'inspection des chantiers (Ressource Analyse Conseil Intervention)
- Audit SIBAT (AOS)

#### Département de la solidarité et de l'emploi

- Caisses publiques d'allocations familiales

#### Département de l'économie et de la santé

- Evaluation 2004-2008 des incubateurs situés dans le canton de Genève (Eco'Diagnostic)
- Audit d'accréditation - ISO/CEI 12025 : 2005 et ISO/CEI 17020 : 1998 (SAS)

## 7. Cour des comptes

Depuis l'installation de la Cour des comptes, la Commission de contrôle de gestion a traité les rapports de la cour qui concernait l'administration cantonale. Pour la période 2007-2008, la CCG – et notamment ses sous-commissions – a traité de:

- le rapport annuel d'activité 2007-2008 de la Cour des comptes
- l'audit de gestion, relatif à la Commission de gestion du portefeuille des projets (CGPP);
- l'audit de gestion, relatif à la politique publique du logement social;
- l'audit de légalité et de gestion, relatif aux rémunérations du conseil d'administration et de la direction (AIG / HUG / HG / SIG / TPG);
- l'audit de gestion, relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information (AMOA);
- l'audit de gestion, relatif au portefeuille des assurances de l'Etat;
- l'audit de légalité, relatif aux clauses de thésaurisation dans les contrats de prestations;
- l'audit de gestion, relatif au plan directeur informatique 2007-2011 (Hospice général).

Il convient de relever que la Commission de contrôle de gestion a décidé que les rapports de la Cour des comptes seront systématiquement renvoyés dans les sous-commissions concernées afin qu'ils y soient étudiés et, le cas échéant, qu'un suivi des recommandations y soit effectué.

## **8. Organisation générale de l'administration : le Collège des secrétaires généraux et ses délégations**

La Commission de contrôle de gestion a auditionné le Collège des secrétaires généraux, dans son ensemble, le 14 avril 2008.

Pour la commission, ce fut l'occasion de s'informer sur la nouvelle organisation harmonisée des départements et notamment sur la création des collèges spécialisés, ainsi que des délégations du Collège des secrétaires généraux.

La commission s'est enquis des missions et des rôles propres au Collège des secrétaires généraux, de ses délégations et des collèges spécialisés.

A cet égard, il convient de retenir que le Collège des secrétaires généraux a une mission de coordination et d'harmonisation de la gestion des fonctions transversales de l'administration cantonale, ainsi que d'édicter les directives nécessaires à cet effet.

Les collèges spécialisés ont quant à eux pour vocation de préparer les directives techniques dans leur domaine d'expertise (contrôle interne, ressources humaines, finances, systèmes d'information, logistique). Enfin, les délégations du Collège des secrétaires généraux font le lien entre les collèges spécialisés et le plénum du Collège des secrétaires généraux.

La commission a également été informée que la clé de voûte du système est la délégation du Conseil d'Etat « aux ressources et aux finances » récemment créée.

Lors de sa séance du 21 avril, la commission a décidé d'organiser une nouvelle audition des secrétaires généraux afin de mieux les entendre sur les actions qu'ils mènent au sein de leurs départements respectifs, notamment sur les sujets suivants : le contrôle interne, les ressources humaines, les finances, les systèmes d'information, et la logistique (en lien avec les cinq délégations) ainsi que sur la thématique de la responsabilité et du pilotage des projets transversaux; de même que sur la méthodologie du collège pour une coordination optimale.

### ***Audition de la délégation « finance » du Collège des secrétaires généraux***

La commission a décidé d'un cycle d'auditions des diverses délégations du Collège des secrétaires généraux. Il s'agissait de connaître leur fonctionnement, ainsi que d'avoir des informations sur les divers projets qui y sont menés. C'était également l'occasion, pour la Commission de contrôle de

gestion, de discuter librement avec les secrétaires généraux des grands thèmes transversaux touchant l'administration et l'Etat.

La première délégation a été auditionnée le 15 septembre 2008 et la thématique générale de cette rencontre a été consacrée aux finances. Cette délégation était constituée de M<sup>me</sup> De Vos Bolay, M<sup>me</sup> Da Roxa et de M. Monin.

Etant donné le temps réduit à disposition, la commission a pris l'option de se focaliser sur la gestion à proprement parler et sur les projets qui ont été menés, qui sont menés et qui vont être menés au sein des délégations.

A cet égard et en préambule, un membre de la délégation « finances » du Collège des secrétaires généraux informe la commission que la genèse de la création de telles délégations était la nécessité de pouvoir travailler sur la transversalité, la transparence et la communication entre les départements, cela dans le but d'opérationnaliser et de concrétiser les décisions prises par le Conseil d'Etat, notamment dans les cinq thématiques transversales (ressources humaines, finances, systèmes d'information, contrôle interne et logistique).

Les membres de la commission sont informés que les délégations se réunissent régulièrement avec les présidents des collèges spécialisés afin de mener à bien les projets y relatifs.

Dans le même temps, il est également remarqué que les délégations – notamment celle des finances – travaillent sur la base d'une feuille de route fixant les projets avec leurs priorisations et la répartition des ressources qui y sont afférentes.

Enfin, la délégation « finances » du Collège des secrétaires généraux informe – suite à plusieurs différentes questions – de l'état d'avancement des projets transversaux tels que l'introduction des normes IPSAS, la centralisation des finances et le budget par prestations publiques.

### ***Audition de la délégation « systèmes d'information » du Collège des secrétaires généraux***

La délégation « systèmes d'information » du Collège des secrétaires généraux (ci-après délégation « SI ») constituée de M<sup>me</sup> De Vos Bolay, MM. Monin et Matthey relève de prime abord – lors de son audition du 15 septembre – qu'une de ses premières tâches était de s'interroger sur le processus de décision intégrant le CTI, étant donné que son directeur est aussi le président du collège spécialisé systèmes d'information.

La commission est informée du fait que le risque inhérent à cette double fonction est connu et géré par la délégation.

Dans le même temps, il est rappelé à la commission que la CGPP (commission de gestion du portefeuille des projets) a été maintenue tout en spécifiant le fait que cette entité n'est pas une entité décisionnelle.

Un membre de la délégation relève également qu'une méthodologie nouvelle de gestion des projets informatique a été choisie pour une meilleure cohérence dans le domaine. En l'occurrence, il s'agit de la méthode HERMES, utilisée notamment par la Confédération.

Enfin, un autre membre de la délégation « SI » énumère quelques projets suivis par la délégation, à savoir la réalisation d'une cartographie des systèmes d'information, l'administration en ligne et la création d'un manuel des systèmes d'information. Des précisions sont apportées à la commission dans ces domaines particuliers.

### ***Audition de la délégation « contrôle interne » du Collège des secrétaires généraux***

La délégation constituée de M<sup>me</sup> Frischknecht et de MM. Matthey et Goumaz a été auditionnée le 22 septembre 2008.

Les secrétaires généraux expliquent qu'une des fonctions principales de cette délégation est la mise en œuvre et le suivi stratégique du contrôle interne au sein de l'Etat. Il est précisé, dans le même temps, que le collège spécialisé « contrôle interne » se préoccupe des aspects techniques en la matière.

Un secrétaire général remarque encore qu'un accent particulier est mis pour s'assurer d'une transversalité en matière de contrôle interne, notamment entre les différents collèges spécialisés.

La commission se posait la question du rattachement des contrôleurs internes au sein des départements, ainsi que de leurs différents niveaux hiérarchiques. Il est répondu que le contrôle interne est maintenant rattaché de préférence directement au secrétaire général et qu'une harmonisation quant à la classification des postes de contrôleurs internes est en cours.

Une secrétaire générale rappelle un des objectifs du contrôle interne, qui est notamment de produire des tableaux de bord performants avec des indicateurs utiles (détermination d'une cible, degré d'atteinte de l'objectif et mesure des écarts).



Enfin, un lien est fait entre l'application de la loi sur les indemnités et les aides financières et le contrôle interne en ce sens que ce dernier interviendra en matière de suivi de l'application de la loi.

Le futur budget par politiques publiques est également abordé sous l'angle du contrôle interne (déclinaison des prestations; détermination des objectifs, des cibles et des indicateurs). La commission est informée que d'ici l'année prochaine un tableau de bord général de l'Etat de Genève pourra certainement être disponible.

### *Audition de la délégation « ressources humaines » du Collège des secrétaires généraux*

M<sup>me</sup> Da Roxa, MM. Gut et Goumaz, membres de la délégation « ressources humaines » du Collège des secrétaires généraux ont été auditionnés le 22 septembre 2008.

Les membres de la délégation rappellent en préambule la configuration particulière du domaine touché. En l'occurrence, il est rappelé que divers acteurs agissaient déjà – en termes de transversalité – avant la création de la délégation du Collège des secrétaires généraux, il s'agit plus précisément de l'Office du personnel, du collège spécialisé RH et de la délégation du Conseil d'Etat aux affaires du personnel.

Les divers projets (en cours, clos et à venir) sont abordés par la délégation. Un secrétaire général insiste sur la notion de cohérence et de transversalité du système. Plus précisément, il est relevé que l'objectif général de la délégation RH des secrétaires généraux est une application harmonisée des procédures touchant aux ressources humaines.

La question des « placards dorés » est par la suite abordée par la commission, et une secrétaire générale précise que la politique en la matière est la tolérance zéro.

Enfin, les questions de la promotion des femmes, de la politique familiale, du temps partiel et du « job-sharing » sont abordées par la commission. Il lui est répondu qu'un projet relatif à la gestion du temps de travail est en cours.

### *Audition de la délégation « logistique » du Collège des secrétaires généraux*

La Commission de contrôle de gestion a terminé son cycle d'auditions relatif aux délégations du Collège des secrétaires généraux par l'audition de la délégation « logistique ». Celle-ci a été auditionnée le 29 septembre 2008. Elle est constituée de MM. Bonard, Gut et Monin.

La commission est informée du rôle précis de la délégation, notamment l'optimisation de la maintenance et de la gestion des locaux ou encore des problématiques du courrier interne, la mise en œuvre du plan de mobilité de l'Etat, et la gestion des abonnements de journaux.

Un secrétaire général ajoute que la gestion des véhicules entre également dans le champ d'action de la délégation et que l'Etat a la volonté de regrouper un certain nombre d'ateliers et de structures dans l'ancien arsenal.

La commission dans l'ensemble se montre sceptique quant au réel apport de cette délégation et souhaite avoir des précisions quant à son action dans la mise en œuvre des mesures P1, P2 et P+ ainsi que dans les questions de développement durable et d'écologie.

### *Discussion générale sur les auditions des délégations spécialisées*

La commission remarque que des points de coordination ont été créés afin de traiter les problématiques transversales de l'Etat, ce qui relève d'un changement culturel important au sein de l'administration.

Dans le même temps, la CCG constate une différence de niveau entre les diverses délégations. Elle estime que c'est un point à suivre tout en le pondérant avec le fait que l'instauration d'une telle structure demande beaucoup d'investissements de la part des personnes concernées.

La Commission de contrôle de gestion remarque qu'elle a eu raison d'insister sur les approches transversales qui à terme devraient permettre une meilleure coordination de l'action administrative de l'Etat.

Elle se propose donc suivre des projets spécifiques développés par les délégations afin de s'assurer des résultats concrets attendus et dans le même temps d'auditionner régulièrement les délégations spécialisées.

Enfin, la commission se pose la question de créer des sous-commissions transversales dont la mission serait de suivre les délégations spécialisées, notamment dans leurs gestions des risques. A cet égard, la commission a demandé la cartographie des risques de l'Etat.

## **9. Rapport de gestion du Conseil d'Etat de la République et canton de Genève pour l'année 2007**

La Commission de contrôle de gestion a auditionné M. Laurent Moutinot, président du Conseil d'Etat, le 23 juin 2008 au sujet du rapport de gestion du Conseil d'Etat.

Nonobstant les questions de fond soulevées par le rapport de gestion, la commission souhaitait connaître la méthodologie qui avait été utilisée pour la conception du rapport de gestion.

Dans les faits, il a été admis que la méthodologie utilisée était disparate et que le rapport était plus une agrégation de textes des divers départements qu'un document construit sur la base de critères unifiés.

Devant ce constat, la commission a relevé que la structure fluctuante du rapport de gestion empêchait tant les comparaisons entre les différentes années qu'entre les départements. Elle a dans le même temps déploré l'absence dans le rapport de gestion, d'une partie consacrée spécifiquement au CTI.

Pour finir, la commission cite en exemple la présentation du Département de la solidarité et de l'emploi (DSE) tant du fait de sa lisibilité que de la teneur des informations fournies. La commission apprécie particulièrement l'état de situation qui y est fait quant aux plans de mesures et l'utilisation de chiffres-clés sur plusieurs années qui permet les comparaisons.

Les membres de la commission suggèrent au président du Conseil d'Etat que le schéma du DSE soit repris par l'ensemble des autres départements pour la conception du prochain rapport de gestion du Conseil d'Etat.

La commission recommande la mise en place d'un canevas unique pour l'ensemble des départements, notamment sur le modèle du Département de la solidarité et de l'emploi.

## **10. Département des finances**

### **10.1 Evaluation du patrimoine immobilier de l'Etat (suivi)**

La Commission de contrôle de gestion suit avec intérêt cet objet, tant il est vrai qu'il est lié à l'entrée en vigueur des normes IPSAS, notamment pour le bilan d'entrée. Il faut relever qu'un rapport de l'Inspection cantonale des finances sur l'évaluation du patrimoine immobilier de l'Etat a été récemment reçu par la commission. Ce rapport a été transmis à la sous-commission DCTI qui va le traiter d'une manière approfondie.

### **10.2 Administration fiscale cantonale (AFC)**

*Audition de MM. Daniel Hodel, directeur général de l'administration fiscale cantonale; Mario Ciadamidaro, directeur de la direction du contrôle; Serge Cornut, directeur de la direction de la taxation des personnes physiques; Yves Gendraud, directeur de la direction des personnes morales, des titres et de l'immobilier.*

La Commission de contrôle de gestion a souhaité auditionner les représentants de l'AFC au sujets de cinq rapports de l'Inspection cantonale des finances traitant respectivement du service de la taxation des personnes physiques; de la taxation des personnes morales; du contrôle fiscal; des remises d'impôts aux personnes physiques et de l'imposition sur la dépenses.

La commission a pu obtenir toutes les réponses qu'elle souhaitait lors de cette audition au sujet de la mise en œuvre des recommandations préconisées par l'ICF.

## 11. Département des constructions et des technologies de l'information

### 11.1 Organisation de l'informatique au sein de l'Etat

La Commission de contrôle de gestion s'est penchée sur la question de l'organisation générale de l'informatique au sein de l'Etat. Un rapport divers spécifique sera déposé sur cette problématique.

### 11.2 Optimisation des locaux administratifs de l'Etat de Genève (projet OLEG)

Suite à une demande émanant du département, la commission a auditionné M. Muller, conseiller d'Etat, et M<sup>me</sup> Putallaz, secrétaire adjointe, sur le projet d'optimisation des locaux administratifs de l'Etat de Genève (ci-après projet OLEG) le 19 mai 2008.

Le conseiller d'Etat en charge du DCTI a notamment souligné les principaux objectifs de ce projet, qui se trouvent être en premier lieu l'établissement d'une photographie précise des locaux occupés; l'optimisation de ceux-ci ainsi que la valorisation de certains bâtiments. En second lieu, il est relevé qu'un autre objectif central du projet OLEG est de définir s'il est pertinent de construire une cité administrative qui regrouperait la majorité des services de l'Etat.

La transversalité entre les départements est évoquée en ce sens qu'il a été souligné par le département que bien qu'il existe des instances de coordination au sujets des locaux de l'Etat, seul l'office des bâtiments est garant de la bonne gestion des locaux de l'Etat et que seul cet office peut contracter des baux pour le compte de l'Etat. Il a été estimé, à cet égard par M. Muller, que l'application de ce principe était difficile à opérer.

*Pour le moment le projet OLEG n'a pas vocation à suivre les demandes faites par les départements. Toutefois, la commission recommande **que cette option soit envisagée, cela afin de mieux rationaliser la gestion des locaux de l'Etat de Genève.***

## **12. Département des institutions**

### **12.1 Office des poursuites et faillites**

Il convient, en préambule, de relever que la Commission de contrôle de gestion s'est penchée sur les Offices des poursuites et faillites depuis de nombreuses années. A ce titre, le Grand Conseil a renvoyé à la CCG, lors de sa session du 22 février 2008, le rapport d'activités de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l'année 2007 (RD 729).

La commission a procédé, le 10 mars 2008, à l'audition de M<sup>me</sup> Ariane Weyeneth, présidente de la Commission de surveillance des OPF, au sujet du RD 729. Un rapport circonstancié a été déposé sur ce RD par la commission. Pour plus d'informations, le lecteur voudra bien se référer au RD 729-A déposé le 6 mai 2008 dans lequel la commission invite le Conseil d'Etat à une réflexion et fait des propositions quant à la modification du système actuellement en place.

La commission poursuivra activement le suivi relatif aux OPF et auditionnera systématiquement les préposés, ainsi que la présidence de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites.

La Commission de contrôle de gestion recommande la mise en œuvre rapide des modifications à apporter aux OPF.

### **12.2 Gestion du personnel de la police**

La Commission de contrôle de gestion a auditionné, le 1<sup>er</sup> septembre 2008, M. Christian Haas, responsable RH de la police. L'audition a été consacrée au fonctionnement général de la police, notamment quant à la gestion du personnel.

Le contexte général de la police est évoqué, ainsi que les problématiques d'effectifs rencontrées par l'institution. La thématique de la gestion opérationnelle et des outils informatiques qui y sont liés est également abordée. Enfin, le représentant de la police aborde la question des heures supplémentaires et des processus mis en place pour résoudre cette problématique.

Certains membres de la commission souhaitent avoir des précisions quant aux méthodes de calcul des heures supplémentaires, ainsi que sur le niveau d'instruction des policiers. Ces précisions demandées sont fournies par le responsable RH de la police.

Dans le même temps, lors de la discussion, la question de la valorisation du métier de policier est abordée.

Suite à la demande de saisine de la Cour des comptes par la Commission des finances au sujet de la gestion et de la rémunération des heures supplémentaires de la police genevoise, la CCG a décidé – d'entente avec la COFIN – d'attendre les conclusions dudit rapport de la Cour des comptes avant de reprendre ses travaux sur la police.

Il convient de relever que le conseiller d'Etat en charge du Département des institutions a fait parvenir un courrier à la présidente du Grand Conseil dans lequel il s'opposait à l'audition des fonctionnaires de Police par la Commission de contrôle de gestion.

La Commission de contrôle de gestion a saisi cette occasion pour rappeler à M. Moutinot les bases légales l'autorisant à procéder à toutes interventions utiles dans le cadre de sa mission de haute surveillance<sup>6</sup>.

La Commission de contrôle de gestion suivra avec intérêt – en lien avec la Commission des finances – le dossier de la gestion du personnel de la police.

---

<sup>6</sup> Pour plus de précisions, voir article 201A de la LRGC et l'article 24 de la LSGAF.

## **13. Département de l'instruction publique**

### **13.1 Université (rapports ICF 06-07 et 07-06)**

La commission a auditionné, le 8 septembre 2008, M<sup>me</sup> Ivana Vrbica, secrétaire adjointe, et M. Charles Beer, conseiller d'Etat, au sujet de l'Université et plus particulièrement au sujet de la convention d'objectifs de l'Université.

A cette occasion, le département a présenté, d'une part, un état de situation quant au projet de convention et, d'autre part, la teneur du projet.

Lors de l'audition, il est relevé la volonté de mettre en place un instrument de pilotage à proprement parler et la collaboration active de l'Université dans la conception de la convention, ce qui – selon le département – dénote un changement culturel important au sein de l'Alma Mater.

M. Beer remarque l'entrée en force de cette convention est subordonnée – pour l'instant – à l'acceptation de la nouvelle loi par le peuple.

La commission opérera un suivi quant à l'Université, notamment en ce qui concerne la convention d'objectifs et l'établissement d'un instrument de pilotage en conséquence.

### **13.2 Maltraitance des enfants (RD 480-A; RD 603-A; M 1591-A)**

La problématique de la maltraitance est un sujet qui est suivi avec assiduité par la Commission de contrôle de gestion depuis plusieurs années. Dans le cadre de ces travaux, elle a auditionné, le 28 avril 2008, M<sup>me</sup> Pascale Byrne-Sutton, directrice générale de l'Office de la jeunesse, M<sup>me</sup> Leïla Nicod, directrice du service de la protection de la jeunesse, et M. Pierre-André Dettwiler, directeur adjoint de l'Office de la jeunesse.

Lors de cette audition, la commission a été informée que l'Office de la jeunesse continuait à mettre en œuvre les recommandations de la CEPP, notamment en privilégiant le renforcement des synergies entre les acteurs concernés par la problématique de la maltraitance, ainsi qu'en renforçant les formations communes entre professionnels.

De plus, il est relevé que les procédures sont en train d'être mises à jour et que ce travail est effectué dans le cadre de la mise en place du contrôle interne au sein de l'Etat.

M<sup>me</sup> Byrne-Sutton explique encore qu'un effort particulier est fait dans le domaine de la transmission d'informations entre professionnels et qu'une



directive spécifique est actuellement en élaboration au niveau du département.

Dans le même temps, la commission a été informée qu'un projet de loi sur l'Office de la jeunesse était en phase d'élaboration, qu'un avant-projet a été réalisé et qu'une procédure de consultation a été initiée.

Enfin, à la question d'une synergie avec le canton de Vaud, notamment quant à une coopération avec l'Observatoire romand, l'Office de la jeunesse répond qu'il convient de fournir – pour l'instant – des formations « genevo-genevoises » axées sur la pratique et que des formations plus scientifiques pourront se faire plus tard.

### **13.3 SGIPA (Rapport 08-02 ; suivi du rapport ICF 05-38)**

La Commission de contrôle de gestion avait mandaté l'ICF afin d'effectuer un contrôle financier sur les transferts entre la SGIPA et le DIP, ainsi qu'entre la SGIPA, le DSE et le DIP. Il avait été demandé également une analyse des comptes 2005 et 2006 du préapprentissage au DIP et des comptes 2006 de la SGIPA. En surplus, l'ICF devait faire une analyse des pertes et/ou des bénéfices réalisés de 2001 à 2006, cela pour comprendre les raisons des variations.

Il est globalement relevé que le transfert du préapprentissage a été comptabilisé d'une manière exacte dans les états financiers de la SGIPA, tandis que cela n'est pas le cas au DIP et dans les comptes de l'Etat. Dans le même temps, il est souligné que la méthode de subventionnement du DIP – c'est-à-dire sa méthode de présentation des retours de subvention – est lacunaire et que cela ne permet pas de connaître le réel effort de l'Etat en la matière.

L'ICF remarque que la présentation financière et les résultats sont justes et qu'il n'y a pas d'indices de mauvaise gestion au sein de la SGIPA. Par contre, au DIP, des problèmes de comptabilités ont été relevés ainsi qu'un défaut de surveillance et de formalisation du suivi.

D'une manière générale, il est enfin relevé l'importance des contrats de prestations et de l'exactitude de leur teneur (indicateur, suivi, etc.), en ce sens que ceux-ci pourraient amener une balance avec l'application « stricte » de la LIAF et clarifier les situations futures. C'est ici que se situe l'exemplarité du mandat donné.

La commission s'emploiera à faire un suivi régulier des comptes du DIP ainsi que de ceux de la SGIPA. Elle recommande aux départements de

l'instruction publique et de la solidarité et de l'emploi, de mettre en place une présentation plus transparente des éléments financiers touchant à la SGIPA.

### **13.4 Projet SIGEF (suivi de l'ancien projet SIEF)** (suivi du rapport ICF 06-46)

*Audition de MM. Basset, directeur de projet, Bonvin, chef de projet, et Bortolotti, secrétaire adjoint*

Dans le cadre du suivi du projet SIEF qui succède au projet non abouti SIGEF, la commission a auditionné, le 9 juin 2008, M. Alain Basset, directeur de projet, M. Pascal Bonvin, chef de projet, et M. Renato Bortolotti, secrétaire adjoint.

La commission est informée des modifications survenues dans la gestion du projet entre 2006 et aujourd'hui (gestion des risques; composition du comité de pilotage; organigramme de la structure de suivi; etc.), ainsi que des modifications dans la teneur du projet à proprement parler, notamment la décision d'utiliser un programme informatique en cours de déploiement dans le canton de Vaud et qui a été déjà utilisé en Autriche.

Il est notamment relevé par le département qu'un projet de loi sera prochainement déposé au Grand Conseil, mais que pour l'instant, celui-ci est en suspens, compte tenu des observations faites par la Commission de gestion du Grand Conseil du canton de Vaud sur le déploiement du système informatique.

Le département souhaite pouvoir être certain que ces risques pourront être limités et/ou supprimés lorsque ce programme informatique sera déployé à Genève.

La commission constate qu'une structure de gestion de projet a bien été mise en place, mais relève les risques importants qui pourraient conduire à l'échec du projet. Elle souligne notamment la complexité du système informatique.

Pour ces raisons, la commission suivra avec attention le déploiement du SIGEF au sein de l'Etat. La commission relève que le projet de loi qui aurait dû être déposé durant l'année 2008 n'a pas encore été déposé. Elle remarque par ailleurs qu'aucune communication n'a été faite à la commission pour expliquer les retards pris dans la conception du projet de loi censé rationaliser la mise en œuvre d'un projet complexe.

## 14. Département de la solidarité et de l'emploi

### 14.1 Etablissements médico-sociaux (EMS)

Un rapport de l'ICF sur l'EMS Val Fleury a été présenté le 21 janvier 2008 en plénière par la sous-commission DES, constituée exceptionnellement par M<sup>me</sup> Janine Hagmann (L) et M. Alain Charbonnier (S).

La commission a donné mandat à la sous-commission de poursuivre ses investigations en la matière. Les membres de la sous-commission ont donc poursuivi leurs auditions.

Notons toutefois que, devant l'importance des problèmes soulevés par l'Inspection cantonale des finances dans ce domaine en particulier, la commission a souhaité entendre – en commission plénière – M. François Longchamp, conseiller d'Etat en charge du Département de la solidarité et de l'emploi.

#### *Audition de M. François Longchamp, conseiller d'Etat*

La commission a entendu le conseiller d'Etat en charge du Département de la solidarité et de l'emploi le lundi 16 juin 2008.

Elle a été informée de la position du département quant à la problématique générale des EMS. Il en ressort que devant le constat que certains principes doivent être clarifiés, le Conseil d'Etat va déposer prochainement un projet de loi qui modifiera la réglementation en vigueur et réglera notamment les questions relatives aux investissements, aux doubles structures de gestion, aux standards de gestion, aux règles de subventionnement régulières, à la sous-traitance, aux relations du travail et à la gouvernance des EMS et de ce secteur en général. Ce projet de loi sera déposé par le Conseil d'Etat d'ici au 30 novembre 2008.

La Commission de contrôle de gestion attend avec impatience le dépôt de ce projet de loi par le Conseil d'Etat.

La commission constate que les risques sont élevés quant à la gestion de l'Etat. Elle relève, d'une part, la récurrence du problème de la thésaurisation au sein des EMS et, d'autre part, les problèmes découlant de la vague de restructuration des EMS en deux entités distinctes, la première exploitant l'EMS et l'autre étant propriétaire de l'EMS. Plus précisément, elle se pose la question de la logique qui sous-tend la création de ces entités et de sa rationalité quant à l'usage efficient des deniers publics.

Plus globalement, l'enjeu sectoriel est dépassé par l'enjeu relatif à l'application et à l'adaptation des contrats de prestations dans les domaines parapublics au niveau global de l'Etat et du « design » à mettre sur pied quant au pilotage par l'Etat de prestations publiques qui sont déléguées à des sociétés qui peuvent être privées.

La Commission de contrôle de gestion s'est notamment saisie de 16 rapports ICF en lien avec les EMS, il s'agit en l'occurrence des rapports suivants:

- Rapport ICF 07-08 Office cantonal des personnes âgées
- Rapport ICF 07-09 Fondation pour l'exploitation de pensions pour personnes âgées « la Vespérale »
- Rapport ICF 07-36 EMS Les Jardins de Choulex
- Rapport ICF 07-37 EMS Le Léman
- Rapport ICF 07-38 EMS Résidence des Franchises
- Rapport ICF 07-39 Fondation Armée du Salut – Résidence Amitié
- Rapport ICF 07-46 EMS Résidence Les Bruyères (Association Les Bruyères)
- Rapport ICF 07-58 Fondation Val Fleury
- Rapport ICF 08-06 Association EMS Nouveau Kermont
- Rapport ICF 08-05 Association EMS Résidence de la Champagne
- Rapport ICF 08-08 Service de prestations complémentaires (OCPA) – décompte OFAS
- Rapport ICF 08-12 Service de prestations complémentaires (OCPA) – PROGRES et CFI-OCPA
- Rapport ICF 08-15 Association EMS « Résidence Notre Dame »
- Rapport ICF 08-17 EMS Les Charmettes
- Rapport ICF 08-18 EMS La Méridienne SA
- Rapport ICF 08-26 Résidence Beauregard SA

## **15. Département du territoire**

### **15.1 Fondation des parkings** (suivi du rapport ICF 06-49 et du RD 625)

La commission continuera son suivi sur la Fondation des parkings et rendra prochainement ses conclusions sur le RD 625.

## **16. Relation avec la Commission des finances et les acteurs du contrôle au sein de l'Etat**

Il est d'usage que la présidence de la Commission de contrôle de gestion rencontre les autres acteurs du contrôle au sein de l'Etat. Certaines rencontres se font d'une manière bilatérale (sans le vice-président), tandis que d'autres entrevues, notamment avec la Commission des finances, sont organisées avec l'ensemble des membres du bureau de la Commission de contrôle de gestion.

Ainsi, le président de la commission a rencontré à plusieurs reprises la CEPP ou encore l'ICF et la Cour des comptes. Dans le même temps, le bureau de la CCG a rencontré le bureau de la Commission des finances dans l'optique de rendre plus efficace et effective la coordination entre les deux commissions.

### **16.1 Rencontres avec la Commission des finances**

Le bureau de la Commission de contrôle de gestion a rencontré deux fois le bureau de la Commission des finances, respectivement le 25 février 2008 et le 3 novembre 2008.

Lors de ces rencontres, des discussions sur la coordination entre les deux commissions, ainsi que sur la structure générale du contrôle au sein de l'Etat, ont eu lieu.

### **16.2 Rencontres avec l'Inspection cantonale des finances (ICF)**

Le président de la Commission de contrôle de gestion a rencontré M. Pict le 4 février 2008 durant une heure pour discuter des thématiques relatives à la pérennité de l'ICF, c'est-à-dire de son fonctionnement général (budget, postes et gestion) ainsi que de son indépendance. La coordination entre les divers acteurs de contrôle a également été invoquée durant cet entretien.

Une autre rencontre entre le président de la Commission de contrôle de gestion et le directeur de l'Inspection cantonale des finances a eu lieu le 6 octobre 2008 afin de faire le point sur les thématiques déjà développées ci-dessus. Ce fut également l'occasion de passer en revue certaines thématiques de contrôle.

### **16.3 Rencontres avec la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP)**

Le président de la commission a rencontré M<sup>me</sup> Bardin Arigoni, présidente de la CEPP, ainsi que M. Christophe Kellerhals, secrétaire permanent de la CEPP, le 10 décembre 2007, ainsi que le 26 février 2008.

Lors de ces rencontres, il a été discuté des études de faisabilité de la CEPP et des prochaines évaluations prévues. Dans le même temps, la question de la coordination entre les autres organes de contrôle a été abordée tout en relevant que la CEPP a une mission particulière qui ne se retrouve pas dans les missions des autres organes de contrôle de l'Etat.

Il est relevé également les relations entre la CEPP et la CCG dans sa globalité, notamment quant à d'éventuels mandats de la commission, ainsi que les relations entre la CEPP et le Conseil d'Etat.

Enfin, un intérêt tout particulier a été marqué pour l'amélioration des conditions relatives au fonctionnement de la CEPP.

La présidente de la CEPP et le président de la CCG se sont rencontrés encore une fois le 27 octobre 2008. M. Kellerhals, secrétaire permanent de la CEPP, ainsi que M. Audria, assistaient à la réunion. La majeure partie de cette entrevue a porté sur l'évaluation de la politique de réglementation du marché du travail.

### **16.4 Rencontres avec la Cour des comptes**

La présidente de la Cour des comptes et le président de la Commission de contrôle de gestion ont eu deux réunions, respectivement le 4 février et le 13 octobre 2008, durant lesquelles il a été principalement question de la coordination entre les organes de contrôle de l'Etat et d'une certaine collaboration entre les deux institutions (CCG et Cour des comptes), notamment dans le suivi des recommandations non obligatoires de cette dernière.

Par ailleurs, il est apprécié que les membres de la Commission de contrôle de gestion soient toujours invités – avant la presse – à une présentation des rapports de la Cour des comptes.

## 17. Recommandations et conclusions

### 17.1 Rappel synthétique des recommandations de la Commission de contrôle de gestion émises dans son précédent rapport d'activité - RD 737

#### Réforme de l'Etat

##### *Recommandation 1.*

1.1 D'une manière générale, la commission recommande au Conseil d'Etat de développer et diffuser les compétences et les responsabilités au sein de l'administration pour faire aboutir les réformes (Recommandation 2 – Rapport 2006)

1.2 Elle demande au Conseil d'Etat de faire aboutir l'ensemble des grands projets de réformes au sein de l'administration dans le cadre de la législature (Recommandation 3 – 2006).

1.3 La commission demande au Conseil d'Etat de mettre en œuvre un pilotage unique et efficace des réformes de l'Etat, qui repose sur la constitution de groupes « efficience », dans tous les départements.

#### Budget par prestation

##### *Recommandation 2.*

2.1. La CCG attend du Conseil d'Etat qu'il maintienne les délais pour la présentation du budget par prestation.

2.2. Une fois les prestations définies, un suivi de leur efficacité et de leur efficience, sous la forme d'un tableau de bord, doit être régulièrement présenté par le Conseil d'Etat à la CCG.

#### SIRH

##### *Recommandation 3.*

3.1. La commission demande au Conseil d'Etat de mettre tout en œuvre pour dépasser les résistances départementales qui freinent l'instauration d'un réel système d'information transversal aux départements et réitère sa recommandation de voir l'OPE être conforté dans sa position d'office compétent et centralisé pour permettre au Conseil d'Etat de gérer transversalement aux départements les ressources humaines de l'administration.



Par ailleurs, la commission s'inquiète du peu de place laissé à la formation dans la gestion actuelle des ressources humaines.

Un suivi attentif de ce dossier est donc toujours de rigueur. De plus, des enseignements plus généraux doivent être tirés de la gestion catastrophique de ce projet spécifique, notamment du point de vue de l'investissement financier.

### IPSAS (comptes 2008)

#### *Recommandation 4.*

Les conclusions du rapport annuel 2006 (RD 663) sont toujours d'actualité. La CCG souhaite de plus, comme l'a prévu le Conseil d'Etat, que les normes IPSAS puissent être appliquées dans les meilleurs délais.

### LIAF

#### *Recommandation 5.*

La commission poursuivra son suivi de ce dossier afin de s'assurer que les délais fixés seront tenus et la transparence demandée appliquée.

Il est important que le Grand Conseil adopte dans des délais raisonnables (même si la décision a été prise de repousser l'ensemble d'une année) l'ensemble des modifications législatives nécessaires pour la bonne application de la loi.

Les contrats de prestation doivent être rédigés avec un très grand soin, notamment les articles concernant les indicateurs permettant de contrôler si la prestation a été fournie avec satisfaction.

Les commissions spécialisées du Grand Conseil doivent pouvoir commenter et émettre des préavis sur les contrats de prestations avant qu'ils ne soient accolés à loi de financement et que le parlement en plénière ne puisse plus qu'accepter ou refuser l'ensemble.

### RDU (janvier 2007 avec adaptation progressive)

#### *Recommandation 6.*

Le revenu déterminant unifié (RDU) est entré en vigueur dans sa première phase ; la commission continuera à suivre régulièrement l'avancée de cette réforme qui, pour l'instant, se met en place au rythme prévu.

La commission demande au Conseil d'Etat de lui fournir deux fois par an un planning relatif à l'évolution du RDU.

## Plan de mesures P1, P2, P+ (en cours avec déploiement jusqu'en 2009)

### *Recommandation 7.*

7.1. La commission recommande au Conseil d'Etat de finaliser dans un bref délai le chiffrage des mesures P1, P2 et P+.

7.2. La commission recommande au Conseil d'Etat d'intégrer, dans le système de contrôle interne, des procédures permettant à l'administration de proposer les mesures qu'elle juge nécessaires à l'amélioration de son propre fonctionnement, afin que celle-ci participe, à tous les niveaux de responsabilité et de manière autonome, à l'amélioration de ses prestations.

## Contrôle interne (introduction progressive dès le 1er janvier 2007)

### *Recommandation 8.*

La commission salue la volonté du Conseil d'Etat de s'assurer de la mise en place rapide et unifiée du contrôle interne dans tous les départements.

8.1. Elle demande au Conseil d'Etat de s'assurer que les départements désignent clairement les répondants et que ceux-ci disposent d'une autorité effective face au reste de l'administration.

8.2 La commission souhaite, d'une part, une coordination hiérarchique plus claire et plus précise et, d'autre part, que le Conseil d'Etat s'assure, par un pilotage centralisé, de la transversalité des SCI.

8.3 Par ailleurs, en 2006, la CCG demandait à ce que le Conseil d'Etat fasse appliquer les lois existantes concernant la tenue des comptes (LGAF) et s'assure que les fiduciaires extérieures tiennent compte des lois en place dans le cadre de leur révision d'établissements publics autonomes comme des fondations de droits publics ou privés qui dépendent de l'Etat (R11 – 2006). Cette recommandation n'a pas été suivie d'effet.

## CEPP

### *Recommandation 9.*

La commission demande au Conseil d'Etat d'informer la commission chaque année du suivi qu'il entend donner aux recommandations de la CEPP, sous la forme d'un tableau de bord, permettant un contrôle parlementaire simplifié.

## 17.2 Recommandations

La commission, en prenant appui sur les recommandations faites notamment depuis 2004 dans ses rapports d'activité et sur l'évolution des différentes thématiques qu'elle a abordée durant cette année, recommande :

### **Réformes de l'Etat (généralités)**

#### ***Recommandation 1 :***

1.1 La commission recommande au Conseil d'Etat de développer de meilleurs outils de pilotage de réformes en cours.

1.2 La commission souhaite que le Conseil d'Etat améliore, d'une manière générale, la gestion du changement et favorise ainsi une mise en œuvre plus rapide des réformes en cours.

### **Informatique**

#### ***Recommandation 2 :***

2.1 La commission recommande au Conseil d'Etat de développer une vision à long terme de sa politique en matière informatique et d'assurer un développement cohérent de l'informatique dans l'ensemble des départements.

2.2 Elle recommande également un suivi régulier des projets informatiques par le biais d'un tableau de bord. Ce tableau serait présenté semestriellement à la commission.

2.3 Enfin, s'agissant de l'informatique, la commission recommande également une meilleure gestion des projets transversaux.

### **Suivi opérationnel de gestion**

#### ***Recommandation 3 :***

La commission recommande au Conseil d'Etat de tout mettre en œuvre pour garantir le bon fonctionnement des institutions et services pour lesquels des dysfonctionnements ou des problèmes ont été examinés lors ses auditions.

**CEPP*****Recommandation 4 :***

La commission demande au Conseil d'Etat de prendre position sur les recommandations de la CEPP et – dans la mesure du possible – de tenir compte de ces recommandations dans les changements législatifs et/ou opérationnels qu'il opère.

**Contrôle interne*****Recommandation 5 :***

La commission encourage le Conseil d'Etat à développer un système de contrôle interne cohérent et qui ne diffère pas entre les départements dans son application et son développement. Elle insiste pour que le niveau de maturité du système de contrôle interne soit similaire dans chaque département.

**Organisation du contrôle de l'Etat*****Recommandation 6 :***

La commission demande au Conseil d'Etat de déposer un projet de loi – en concertation avec les divers acteurs exerçant un contrôle sur l'Etat – afin de clarifier l'ensemble des couches de contrôle au sein de l'Etat.

**Politique des ressources humaines*****Recommandation 7 :***

La commission recommande au Conseil d'Etat de mettre en œuvre une politique des ressources humaines à long terme en développant notamment des outils de gestion de carrière en tant que tels et en veillant à une mise en œuvre cohérente de cette politique entre les différents départements.

**LIAF (contrats de prestations)*****Recommandation 8 :***

8.1 La commission recommande au Conseil d'Etat de mettre en place des outils de contrôle quant aux indicateurs utiles à l'évaluation des divers contrats de prestations. Il en va de même pour les objectifs qui doivent être évalués et renégociés lors de la conclusion des nouveaux contrats de prestations. La commission insiste sur le fait que les indicateurs ne doivent pas être uniquement quantitatifs mais également qualitatifs.

8.2 La commission recommande en outre au Conseil d'Etat – dans la mesure du possible – d'échelonner au mieux le renouvellement des contrats de prestations afin de permettre un traitement fluide de ces contrats qui s'inscrivent dans le processus législatif.

**RDU*****Recommandation 9 :***

La commission recommande au Conseil d'Etat de veiller à une mise en œuvre fidèle du RDU tant en termes d'objectifs que de planning.

**SIGEF*****Recommandation 10 :***

La commission déplore qu'aucune information ne lui ait été donnée sur l'évolution du projet SIGEF depuis le mois de juin 2008. Elle recommande au Conseil d'Etat de rester attentif à la mise en œuvre de ce projet complexe.

**17.3 Conclusions**

C'est avec un immense plaisir que j'ai eu l'honneur de présider la Commission de contrôle de gestion 2007-2008.

Etre président de cette commission est un travail de tous les instants mais aussi un plaisir extrême.

Chaque semaine amène son lot de nouveautés et nous donne une vision plus large de la gestion des affaires de l'Etat.

Par cette fonction, on prend conscience de la difficulté à gouverner un Etat, on voit ses faiblesses mais aussi ses forces. Chaque jour nous conduit à réviser notre jugement et chaque détour nous laisse imaginer l'importance du travail.

Avoir la haute surveillance sur la gestion du Conseil d'Etat nous permet d'avoir une vision du futur de notre canton, mais nous oblige aussi à rester humbles devant l'ampleur de la tâche.

Pendant cette année, j'ai appris à voir l'Etat avec un œil neuf, teinté de respect, d'admiration et de regrets souvent empreints de frustrations.

Respect pour le travail accompli par l'ensemble des intervenants de l'Etat. Certains ont réussi à nous épater par l'enthousiasme et l'envie qu'ils ont montrés lors de leurs auditions, d'autres ont été bien décevants mais globalement, un vent nouveau souffle sur notre canton depuis quelques mois et cela n'est pas pour déplaire à notre commission.

Admiration pour les prises de risques et les visions d'avenir de certains. Bien que trop rares, elles ont pimentées nos auditions.

Regrets pour nous d'avoir une vision globale de la gestion de l'Etat et de voir que trop d'acteurs ont la vue courte, l'action égoïste et le verbe prompt à critiquer les autres, sans imaginer un instant pouvoir changer leur manière de travailler.

Il est piquant de voir, tout au long de nos travaux, certains, très modestes au demeurant, faire un travail gigantesque, alors que d'autres ont l'impression de porter le poids de l'Etat sur leurs épaules.

Vous me direz que c'est une situation normale, peut-être, mais j'ai la sensation qu'une nouvelle motivation a été insufflée dans les départements et qu'il y aura lieu de veiller à sa pérennité.

J'en veux pour preuve le travail important accompli par le Collège des secrétaires généraux, qui ont su démontrer qu'une action interdépartementale et transversale était non seulement obligatoire mais surtout possible.

Veiller à l'évolution du système étatique et accompagner la conduite du changement, voilà en substance les missions que devra suivre ces prochaines années la Commission de contrôle de gestion.

Son rôle est primordial, elle doit garder la mémoire des années précédentes et suivre pas à pas l'évolution de la vie de notre canton, cela malgré les changements de législature et les difficultés liées au système parlementaire genevois.

J'aimerais souligner pour finir la similitude que l'on retrouve dans les trois recommandations les plus importantes qui touchent à l'informatique, au contrôle interne et aux ressources humaines.

Il est frappant de voir qu'elles ont toutes les mêmes évolutions :

- Une volonté de changement
- Un développement mal coordonné
- Une évolution différente selon les départements
- Un manque de vision globale
- Une carence dans la conduite du changement
- Une lenteur parfois exaspérante

Mais au final une avancée et un mieux pour l'Etat, même si le chemin qui reste à faire est encore long.

Je dirai donc au Conseil d'Etat qu'il est sur la bonne voie, qu'il doit coordonner et ordonner ce changement en trouvant le juste milieu entre la précipitation, source de conflits et de blocages, et la lenteur qui enlise les meilleures intentions.

Comme on dit en général dans l'enseignement : « Bon élève ! Peut mieux faire. »

Je tiens *in fine* à remercier l'ensemble des membres de la commission qui ont, par leur verve, leur esprit critique et leur engagement, permis d'aborder un nombre important de sujets et m'ont donné la joie de passer une année extraordinaire au gouvernail de ce magnifique bateau que représente la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil de Genève.

Une dernière pensée et un remerciement particulier pour notre secrétaire scientifique, M. Audria, ainsi que pour notre procès-verbaliste pour avoir, en tout temps, suivi et retranscrit le meilleur de nos débats.

Après lecture du présent rapport, la Commission de contrôle de gestion espère avoir rempli, au sens de la loi, les missions qui sont les siennes. En faisant vôtres les recommandations émises dans ce rapport, ainsi que les objectifs fixés par la Commission de contrôle de gestion<sup>7</sup>, et en renvoyant ces derniers au Conseil d'Etat afin qu'il prenne position, vous permettez à notre parlement d'avoir un suivi attentif de la gestion au sens large, pratiquée par le Conseil d'Etat et l'administration.

---












<sup>7</sup> On trouvera en annexe 8 une liste récapitulative mais non exhaustive des objets en cours de traitement au sein de la commission. Cette liste reprend l'ensemble des sujets abordés dans ce rapport et pour lesquels les travaux ne sont pas terminés.

## Tableau du suivi des recommandations – période 2005-2008

09 septembre 2009

Suivi des recommandations

Commission de contrôle de gestion






Rapport de la CCG (2005-2006) - RD 663	Tendances 2005-2006	Rapport de la CCG (2006-2007) - RD 737	Tendances 2007-2008	
Recommandations	Recommandations	Recommandations	Recommandations	
<p>R 2 Développer et diffuser les compétences et les responsabilités au sein de l'administration pour faire aboutir les réformes</p> <p>R 3 Faire aboutir l'ensemble des grands projets de réformes au sein de l'administration dans la cadre de la législation.</p>	 (Feu vert)	<p>R 1.1 D'une manière générale, la commission recommande au Conseil d'Etat de développer et diffuser les compétences et les responsabilités au sein de l'administration pour faire aboutir les réformes (Recommandation 2 – Rapport 2006)</p> <p>R 1.2 Elle demande au Conseil d'Etat de faire aboutir l'ensemble des grands projets de réformes au sein de l'administration dans la cadre de la législation (Recommandation 3 – 2006).</p> <p>R 1.3 La commission demande au Conseil d'Etat de mettre en œuvre un pilotage unique et efficace des réformes de l'Etat, qui repose sur la constitution de groupes « efficacité », dans tous les départements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispersion des compétences.</li> <li>▪ Gestion par à coup et évolution lente.</li> <li>▪ Risque d'échec non maîtrisé.</li>   <li>▪ Evolution trop lente.</li>   <li>▪ Projet assez bien réalisé avec les collègues des secrétaires généraux.</li> </ul>	 (Feu rouge)  (Feu orange)  (Feu vert)
<p>R 7 Mettre en place un tableau de bord avec l'ensemble des objectifs fixés durant la législature et leur suivi de manière tant quantitative que qualitative.</p>	 (Feu rouge)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vision générale qui se dessine mais il manque des indicateurs fiables.</li> <li>▪ L'ensemble du projet semble être reporté pour la prochaine législature.</li> </ul>	 (Feu orange)
<p>Dans le RD 608 (2004-2005) il est relevé que le Conseil d'Etat doit mettre en place de véritables outils de suivi des recommandations émises par l'ICF, la CEPP et la CCG.</p>	 (Feu orange)  (Feu orange)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ces recommandations semblent être suivies d'effet en tout cas pour les recommandations de l'ICF.</li> <li>▪ En ce qui concerne les recommandations de la CEPP, ce n'est pas encore le cas.</li> </ul>	 (Feu orange)
<p>Dans le RD 608 (2004-2005) la CCG recommandait de tout mettre en œuvre pour garantir le fonctionnement des institutions [...] pour lesquels des dysfonctionnements [...] ont été examinés par la CCG.</p>	 (Feu orange)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ces recommandations restent toujours d'actualité.</li> </ul>	 (Feu orange)













Commission de contrôle de gestion




## Suivi des recommandations

09 septembre 2009

Rapport de la CCG (2005-2006) - RD 663 Recommandations	Tendances 2005-2006	Rapport de la CCG (2006-2007) - RD 737 Recommandations	Tendances 2007-2008	
R 9 Gérer dans les meilleures conditions l'échéance de l'Euro 2008 et, dans ce sens, clarifier les structures tant juridiques que financières de la Fondation du Stade de Genève.	 (Feu rouge)	R 9 La commission demande au conseil d'Etat d'informer la commission chaque année du suivi qu'il entend donner aux recommandations de la CEPP, sous la forme d'un tableau de bord, permettant un contrôle parlementaire simplifié.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le dossier est en cours de traitement.</li> </ul>	 (Feu orange)
R 10 Dans le cadre des normes IPSAS, faire aboutir d'ici fin 2007 l'évaluation du patrimoine de l'Etat. Dans le même temps, la CCG invite le Conseil d'Etat à se prononcer sur le périmètre de consolidation.	 (Feu vert)	R 4 Les conclusions du rapport annuel 2006 (RD 663) sont toujours d'actualité. La CCG souhaite de plus, comme l'a prévu le Conseil d'Etat, que les normes IPSAS puissent être appliquées dans les meilleurs délais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La commission ne peut qu'encourager le Conseil d'Etat à rendre compte de son action quant au suivi des recommandations de la CEPP.</li> <li>Ce point est traité par le Conseil d'Etat.</li> </ul>	 (Feu vert)
		La commission salue la volonté du Conseil d'Etat de s'assurer de la mise en place rapide et unifiée du contrôle interne dans tous les départements. R 8.1. Elle demande au Conseil d'Etat de s'assurer que les départements désignent clairement les répondants et que ceux-ci disposent d'une autorité effective face au reste de l'administration. R 8.2. La commission souhaite, d'une part, une coordination hiérarchique plus claire et plus précise et, d'autre part, que le Conseil d'Etat s'assure, par un pilotage centralisé, de la transversalité des SCI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les répondants en charge des dossiers sont connus mais la commission constate des risques d'essoufflement d'autant plus avérés que les responsabilités sont généralement concentrées entre les mains des mêmes personnes.</li> <li>La commission regrette également une mise en œuvre peu cohérente du contrôle interne entre les différents départements de l'Etat.</li> </ul>	 (Feu orange)

Rapport de la CCG (2005-2006) - RD 663	Tendances 2005-2006	Rapport de la CCG (2006-2007) - RD 737	Tendances 2007-2008	
<b>Recommandations</b> R 1 Améliorer la communication et la collaboration entre le pouvoir exécutif et la CCG. R 4 Transmettre le catalogue des prestations issu du projet GE-Pilote et en faire un examen stratégique. R 5 Clarifier l'ensemble des couches de contrôle au sein de l'Etat et plus particulièrement le rôle attribué à l'ICF.	 (Feu rouge)	<b>Recommandations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La commission constate une légère amélioration.</li> </ul>	 (Feu orange)
R 6 Uniformisation des règles de comptabilisation.	 (Feu vert)	<p>D'une manière générale, la commission devra porter une attention particulière à ce que ces différents organes s'agencent de manière optimale, pour éviter d'une part le gaspillage des ressources et, d'autre part, que des enquêtes à répétition soient diligentées sur les mêmes services ou institutions.</p> <p>La commission devra envisager l'éventualité que la rationalisation de cet ensemble de contrôles, d'audits et d'évaluations amène le législateur à préciser un certain nombre de modifications des lois qui instituent ces différents organes.</p> <p>La commission s'est élevée avec constance en 2007 contre le refus du Conseil d'Etat de nommer dans un délai raisonnable un directeur à l'ICF.</p> <p>Elle réitère sa volonté de voir l'ICF maintenue dans ses compétences et son indépendance, afin de pouvoir fonctionner comme un outil performant au service, à la fois, du parlement et du gouvernement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La commission relève que le dossier est traité activement par la Conseil d'Etat.</li> <li>▪ La commission demande au Conseil d'Etat de déposer un projet de loi à ce sujet en prenant soin de prendre en compte l'ensemble des acteurs du contrôle au sein de l'Etat.</li> </ul>	 (Feu vert)
R 6 Uniformisation des règles de comptabilisation.	 (Feu vert)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La thématique est traitée mais la commission note un déficit d'information à ce sujet.</li> </ul>	 (Feu orange)






Rapport de la CCG (2005-2006) - RD 663	Tendances 2005-2006	Rapport de la CCG (2006-2007) - RD 737	Tendances 2007-2008	
Recommandations	Recommandations	Recommandations	Recommandations	Recommandations
<p>R 11 La CCG demande à ce que le Conseil d'Etat fasse appliquer les lois existantes concernant la tenue des comptes (LGAF) et s'assure que les fiduciaires extérieures tiennent compte des lois en place dans le cadre de leur révision d'établissements publics autonomes comme des fondations de droits publics ou privés qui dépendent de l'Etat.</p>	 <p>(Feu orange)</p>	<p>R 8.3 Par ailleurs, en 2006, la CCG demandait à ce que le Conseil d'Etat fasse appliquer les lois existantes concernant la tenue des comptes (LGAF) et s'assure que les fiduciaires extérieures tiennent compte des lois en place dans le cadre de leur révision d'établissements publics autonomes comme des fondations de droits publics ou privés qui dépendent de l'Etat (R11 – 2006). Cette recommandation n'a pas été suivie d'effet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cette recommandation a été prise en compte.</li> </ul>	 <p>(Feu vert)</p>
		<p>R 2.1. La CCG attend du Conseil d'Etat qu'il maintienne les délais pour la présentation du budget par prestation.</p> <p>R 2.2. Une fois les prestations définies, un suivi de leur efficacité et de leur efficacité, sous la forme d'un tableau de bord, doit être régulièrement présenté par le Conseil d'Etat à la CCG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La commission relève que ces recommandations sont en cours de traitements.</li> </ul>	 <p>(Feu vert)</p>
		<p>R 3.1. La commission demande au Conseil d'Etat de mettre tout en œuvre pour dépasser les résistances départementales qui freinent l'instauration d'un réel système d'information transversal aux départements et réitère sa recommandation de voir l'OPE être conforté dans sa position d'office compétent et centralisé pour permettre au Conseil d'Etat de gérer transversalement aux départements les ressources humaines de l'administration.</p> <p>Par ailleurs, la commission s'inquiète du peu de place laissé à la formation dans la gestion actuelle des ressources humaines.</p> <p>Un suivi attentif de ce dossier est donc toujours de rigueur. De plus, des enseignements plus généraux doivent être tirés de la gestion catastrophique de ce projet spécifique, notamment du point de vue de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le problème des ressources humaines reste entier. De plus, il est relevé que les frontières départementales ont de la peine à être franchies.</li> </ul>	 <p>(Feu orange)</p>

Rapport de la CCG (2005-2006) - RD 663 Recommandations	Tendances 2005-2006	Rapport de la CCG (2006-2007) - RD 737 Recommandations	Tendances 2007-2008	
		<p>l'investissement financier.</p> <p>R 5 LIAF : La commission poursuivra son suivi de ce dossier afin de s'assurer que les délais fixés seront tenus et la transparence demandée appliquée.</p> <p>Il est important que le Grand Conseil adopte dans des délais raisonnables (même si la décision a été prise de repousser l'ensemble d'une année) l'ensemble des modifications législatives nécessaires pour la bonne application de la loi.</p> <p>Les contrats de prestation doivent être rédigés avec un très grand soin, notamment les articles concernant les indicateurs permettant de contrôler si la prestation a été fournie avec satisfaction.</p> <p>Les commissions spécialisées du Grand Conseil doivent pouvoir commenter et émettre des préavis sur les contrats de prestations avant qu'ils ne soient accolés à loi de financement et que le parlement en plénière ne puisse plus qu'accepter ou refuser l'ensemble.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les contrats de prestations sont maintenant bien rédigés mais les indicateurs restent mal définis avec des objectifs trop disparates.</li> <li>▪ De même, des risques d'engorgements sont avérés lors du renouvellement des contrats de prestations tant au niveau du traitement administratif de ceux-ci que lors du processus parlementaire qui les concernent.</li> </ul>	 (Feu orange)
		<p>R 6 Le revenu déterminant unifié (RDU) est entré en vigueur dans sa première phase : la commission continuera à suivre régulièrement l'avancée de cette réforme qui, pour l'instant, se met en place au rythme prévu.</p> <p>La commission demande au Conseil d'Etat de lui fournir deux fois par an un planning relatif à l'évolution du RDU.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La commission constate une différence entre les objectifs présentés dans le projet du RDU et sa mise en œuvre effective.</li> </ul>	 (Feu orange)
		<p>R 7.1. La commission recommande au Conseil d'Etat de finaliser dans un bref délai le chiffrage des mesures P1, P2 et P+.</p> <p>Comme dans son dernier rapport 2006, la CCG considère que les plans P1, P2 et P+ vont dans le sens des recommandations multiples émises ces dernières années par le Grand Conseil.</p> <p>La commission continuera donc avec assiduité son travail de suivi des réformes induites par les plans</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le projet a été suivi à satisfaction de la commission.</li> </ul>	 (Feu vert)

09 septembre 2009

Suivi des recommandations

Commission de contrôle de gestion

Rapport de la CCG (2005-2006) - RD 663	Tendances 2005-2006	Rapport de la CCG (2006-2007) - RD 737	Tendances 2007-2008
Recommandations		<p><b>Recommandations</b></p> <p>de mesures P1, P2 et P+ Maintenant que les 124 premières mesures définitivement retenues sont connues, et qu'un outil de suivi semble opérationnel, la CCG attend avec intérêt - dans un délai bref - le résultat du chiffrage de ces économies.</p> <p>R. 7.2. La commission recommande au Conseil d'Etat d'intégrer, dans le système de contrôle interne, des procédures permettant à l'administration de proposer les mesures qu'elle juge nécessaire à l'amélioration de son propre fonctionnement, afin que celle-ci participe, à tous les niveaux de responsabilité et de manière autonome, à l'amélioration de ses prestations.</p>	
Légende:			
Feu rouge : situation critique			 (Feu rouge)
Feu orange : situation sans évolution		<ul style="list-style-type: none"> <li>La commission n'a plus eu d'information sur le projet SIGEF. Les risques inhérents à la conduite d'un projet informatique complexe restent d'actualité.</li> </ul>	 (Feu vert)
Feu vert : situation en progression		<p>La commission se félicite des relations régulières qu'elle entretient désormais avec la Commission des finances, notamment sur les sujets transversaux. Elle recommande aux députés des deux commissions de se réunir à chaque fois que cela s'avère utile pour traiter d'un dossier spécifique, en sous-commission conjointe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La commission constate une évolution satisfaisante quant aux relations qu'elle entretient avec la Commission des finances.</li> </ul>

# Loi portant règlement du Grand Conseil de la République et canton de Genève (LRGC)

**B 1 01**

du 13 septembre 1985

(Entrée en vigueur : 21 juin 1986)

[...]

**Section 4A**

**Commission de contrôle de gestion**

## **Art. 201A Composition et attributions**

<sup>1</sup> Dès le début de la législature, le Grand Conseil nomme une commission de contrôle de gestion composée de 15 membres.

<sup>2</sup> Elle est chargée de manière permanente d'examiner et de surveiller :

- a) la gestion du Conseil d'Etat et l'activité de l'administration centralisée;
- b) la gestion et l'activité de l'administration décentralisée, notamment celles des établissements publics et autres fondations de droit public;
- c) la gestion et l'activité des organismes publics ou privés subventionnés par l'Etat ou dépendant de celui-ci;
- d) le respect des conditions de dotation faites par l'Etat.

<sup>3</sup> La Banque cantonale de Genève, les communes et les institutions qui en dépendent ne sont pas soumises à l'alinéa 2.

<sup>4</sup> La commission contrôle la réforme de l'Etat.

<sup>5</sup> Elle est en outre saisie de l'intégralité :

- a) des rapports de l'inspection cantonale des finances;
- b) des rapports d'audit;
- c) des rapports du service de surveillance des fondations, des institutions de prévoyance et des organismes privés subventionnés;
- d) des rapports de la commission externe d'évaluation des politiques publiques.

<sup>6</sup> Par ailleurs, la commission examine les objets que le Grand Conseil décide de lui renvoyer, touchant notamment le domaine de la gestion publique.

<sup>7</sup> La commission peut, en vertu de l'article 9 de la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, procéder à toutes interventions utiles. Dans la mesure où elle le juge nécessaire pour accomplir sa tâche, elle a le droit de demander directement les renseignements et documents qu'elle juge utiles aux services et entités

qu'elle est chargée de surveiller, sans que le secret de fonction ne lui soit opposable. Peuvent refuser de répondre les personnes dont le secret est protégé par la législation fédérale, à moins que le bénéficiaire du secret ne consente à la révélation.

<sup>8</sup> La commission de contrôle de gestion a seule qualité pour adresser au Grand Conseil des rapports et des recommandations destinés au Conseil d'Etat. Elle ne peut casser ou modifier directement les prescriptions ou décisions des autorités, des services et des entités soumises à son contrôle.

<sup>9</sup> Il est procédé aux auditions ou à des investigations sur place à huis clos. Les débats de la commission ont lieu hors la présence de tierces personnes, sauf le secrétaire de la commission et son procès-verbaliste, qui sont soumis au secret de fonction. Les procès-verbaux des séances de la commission et des délégations constituées par elles sont confidentiels. Les déclarations faites par les personnes entendues par la commission et ses délégations sont protocolées et un extrait du procès-verbal leur est soumis pour approbation.

<sup>10</sup> La commission de contrôle de gestion communique à la commission des finances ses constatations qui concernent une gestion financière prêtant à la critique.

<sup>11</sup> Les sous-commissions de la commission de contrôle de gestion ont, à l'égard des autorités, des services et des entités à contrôler, les mêmes droits que la commission plénière qui les a mises en œuvre.

### **Art. 201B Mandats externes**

<sup>1</sup> La commission de contrôle de gestion peut s'entourer de l'avis d'experts si elle juge nécessaire leur intervention pour l'exécution de son mandat.

<sup>2</sup> A ce sujet, elle établit une ligne budgétaire dans le cadre de l'article 40, alinéa 2, de la présente loi.

<sup>3</sup> Dans le cadre de l'exécution du mandat d'expertise, les dispositions légales sur le maintien du secret ne peuvent pas être invoquées vis-à-vis de l'expert, sous réserve des secrets protégés par la législation fédérale.

### **Art. 201C Rapport annuel**

<sup>1</sup> La commission de contrôle de gestion établit chaque année son rapport qu'elle adresse au Grand Conseil.

<sup>2</sup> Le rapport approuvé par le Grand Conseil est mis à la disposition du public.

# Loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques (LSGAF)

**D 1 10**

du 19 janvier 1995

[...]

## **Art. 24 Missions accomplies par le Grand Conseil ou confiées à des tiers**

<sup>1</sup> Le Grand Conseil, à travers les commissions des finances et de contrôle de gestion peut procéder lui-même à des missions relevant des compétences de l'inspection ou les confier à des mandataires externes spécialisés.

<sup>2</sup> Dans l'exercice qui lui incombe de la haute surveillance de l'Etat, l'inspection est à disposition du Conseil d'Etat, comme du Grand Conseil, afin que ce dernier puisse, à travers, la commission des finances et la commission de contrôle de gestion, assumer pleinement sa tâche d'autorité de contrôle de la gestion de l'Etat résultant des attributions que lui confère la constitution dans le cadre du vote du budget, des comptes et des comptes-rendus de l'Etat. Le Grand Conseil est doté à cet effet des pleins pouvoirs de contrôle de l'Etat et des institutions visées à l'article 11 de la présente loi.

<sup>3</sup> Afin d'exercer leurs prérogatives, la commission des finances et la commission de contrôle de gestion bénéficient des pleins pouvoirs pour procéder à toutes investigations utiles de manière à mener à bien leur tâche. Les deux commissions peuvent désigner à cet effet des délégations de leurs membres chargées de procéder en tout temps à des investigations sur place après en avoir avisé le conseiller d'Etat, à défaut son secrétaire général, ou le directeur dont dépend l'entité concernée. Elles peuvent procéder, notamment dans le cadre des délégations qu'elles constituent, à l'audition de toute personne travaillant dans l'une des entités citées à l'article 11. La personne concernée est tenue de répondre à leurs convocations.

<sup>4</sup> Les dispositions légales sur le maintien du secret de fonction ne peuvent pas être invoquées vis-à-vis des commissions et délégations précitées. Les autres secrets protégés par la législation fédérale et cantonale sont réservés. La confidentialité de l'identité de la personne auditionnée peut lui être garantie.





RÉPUBLIQUE ET CANTON DE  
GENÈVE

Genève, le 12 juin  
2006

**Grand Conseil**

***Commission de contrôle de  
gestion***

**Lignes directrices de  
la CCG**

## **I Définition et principes**

### **1.1 Définition de la haute surveillance**

Les bases légales de la Commission de contrôle de gestion (CCG) se trouvent aux articles 201A et ss de la Loi portant règlement du Grand Conseil (LRGC, B 1 01) et à l'article 24 de la Loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière de l'Etat (LSGAF, D 1 10).

La CCG exerce, par délégation du parlement, la haute surveillance parlementaire sur les pouvoirs exécutifs et judiciaires<sup>8</sup>. Si le contrôle interne de l'administration est du ressort du Conseil d'Etat et celui des tribunaux appartient à la commission de gestion du pouvoir judiciaire, le parlement doit s'assurer que ce contrôle est assuré effectivement: c'est ce que l'on entend par "haute surveillance".

Outre les buts mentionnés dans la loi, le contrôle parlementaire a également comme but d'instaurer des rapports de confiance entre le parlement d'une part et le gouvernement et l'administration d'autre part, afin d'accroître les possibilités de résoudre les problèmes.<sup>9</sup>

### **1.2 Contrôle**

La CCG contrôle notamment:

- la légalité et la régularité de l'activité administrative<sup>10</sup>;
- l'opportunité de l'activité administrative<sup>11</sup>;
- l'efficacité et l'efficience de l'administration.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> S'agissant du pouvoir judiciaire, la CCG ne traite que de questions touchant à l'administration et la gestion de ce pouvoir.

<sup>9</sup> Ce contrôle parlementaire permet aux détenteurs de l'autorité démocratique de faire connaître leur point de vue à l'administration qui possède les compétences de traduire leurs recommandations dans les faits.

<sup>10</sup> Au sens de la conformité systématique de la pratique avec la norme.

<sup>11</sup> Notamment quant à la conformité de cette activité par rapport au but recherché.

<sup>12</sup> Voir à ce propos l'article 26, al. 3 de la loi sur le parlement fédéral (Lparl).

### 1.3 Critères

La décision de procéder à une intervention doit être dûment motivée.<sup>13</sup>

Les critères pour le choix des contrôles sont les suivants:

- l'intérêt général;
- la découverte de points faibles ou de carences de l'administration;
- la protection de l'administration contre des attaques injustifiées;
- le suivi relatif à des inspections antérieures.

Lors de ses activités de contrôle, la CCG respecte la règle selon laquelle celles-ci doivent avoir lieu au niveau adéquat et porter sur des questions de principe. Le contrôle porte sur l'application des lois, ainsi que les décisions et procédures administratives. En général, les cas d'espèce ont valeur concrète; l'activité sectorielle de l'administration devant être subordonnée à une vue politique d'ensemble.<sup>14</sup>

### 1.4 Auto-saisine et coordination avec d'autres enquêtes

La CCG dispose d'un pouvoir d'auto-saisine.

Lorsqu'une enquête administrative ou une enquête pénale sont en cours, la CCG en principe s'abstient d'enquêter, pour autant que ces procédures soient menées à terme dans un délai raisonnable.

### 1.5 Priorités

La CCG décide chaque année de ses priorités et des ressources y relatives.

## II Structure et fonctionnement

### 2.1 Présidence

La présidence se charge notamment :

- de fixer l'ordre du jour;
- de diriger les débats en accordant la parole;
- de signer l'ordre du jour des séances plénières et la correspondance importante, notamment celle adressée au Conseil d'Etat;
- de suivre les travaux des sous-commissions;
- d'assurer la visibilité des travaux de sous-commissions en commission plénière ;
- de garantir aux membres de la commission l'accès aux informations, sur un pied d'égalité;
- de faire circuler en séance une copie de la correspondance envoyée et reçue;
- de veiller au respect des délais et des procédures;
- de veiller à la conservation des archives de la commission;
- d'assurer la communication à l'égard des tiers, notamment les représentants de la presse;
- de diriger et superviser le travail du/de la secrétaire scientifique;

Au besoin, elle est aidée dans sa tâche par la vice-présidence et le secrétariat de la commission.

---

<sup>13</sup> Voir le formulaire en annexe.

<sup>14</sup> En effet, lors des contrôles périodiques qu'elle effectue, la CCG s'intéresse moins au cas d'espèce qu'aux leçons que l'on peut en tirer pour l'évolution future de la structure administrative, il s'agit en quelque sorte de cas d'école permettant de passer en revue tout un pan de l'administration publique.

## **2.2 Convocation aux réunions**

Les convocations sont envoyées par messagerie aux membres de la commission et aux personnes responsables de l'organisation des séances. Les membres du Conseil d'Etat les reçoivent à titre d'information.

## **2.3 Enregistrement des séances**

Les séances de la CCG et des sous-commissions sont enregistrées et conservées jusqu'à l'adoption de la version définitive du procès-verbal ; l'enregistrement est ensuite détruit.

## **2.4 Procès-verbaux**

Les procès-verbaux de la CCG sont strictement confidentiels.

Conformément à l'article 201 A al. 9 de la LRGC, le procès-verbal ou un extrait de celui-ci est soumis aux personnes auditionnées pour approbation. Le cas échéant, celles-ci feront part, dans un bref délai, de leurs commentaires par courrier. Les commentaires seront annexés aux procès-verbaux de la commission et des sous-commissions.

Sauf décision contraire, les procès-verbaux ne sont pas envoyés par messagerie.

## **2.5 Diffusion de la correspondance**

En cours de séance, la présidence fait circuler un classeur contenant la correspondance envoyée et reçue par la CCG depuis la séance précédente. Y figurent l'ensemble des documents – hors lettres-types de convocation – de la CCG, de même que les documents importants reçus et envoyés par les sous-commissions. Tout membre de la CCG peut en demander copie.

## **2.6 Traitement des objets renvoyés par le Grand Conseil**

Lorsque le Grand Conseil renvoie à la CCG un projet de loi ou une proposition de motion, la CCG les traite en suivant les mêmes règles que les autres commissions permanentes. Les départements concernés peuvent être associés à ces travaux.

## **2.7 Audition de membres de l'administration centralisée et décentralisée**

La CCG est libre de convoquer directement les membres de l'administration et le secret de fonction ne lui est pas opposable (Art. 201A, alinéa 7, LRGC). Une copie de la lettre de convocation est envoyée à titre d'information au/à la Conseiller/ère d'Etat ou à la présidence du Conseil d'administration responsable.

## **2.8 Demande de documentation et renseignements**

En règle générale, la CCG adresse ses demandes de renseignements et de documentation aux Conseillers/ères d'Etat, respectivement aux présidences de Conseils d'administration, afin qu'ils les répercutent auprès des membres de leur administration.

La CCG peut également demander directement aux membres de l'administration les informations et les documents utiles à ses travaux. Dans ce cas, la copie de ses demandes est également envoyée à titre d'information au/à la Conseiller/ère d'Etat ou à la présidence du Conseil d'administration responsable.

## **2.9 Signature**

Les lettres ordinaires de la CCG sont signées par la présidence et le/la secrétaire scientifique.

S'agissant des sous-commissions, les lettres de demande de renseignements et de convocations aux auditions sont signées par les deux membres de la sous-commission ou, sur délégation, par le/la secrétaire scientifique.

### **2.10 Travail en sous-commission départementale**

La CCG constitue en son sein sept sous-commissions départementales composées de deux membres représentant la majorité et la minorité du Grand Conseil. Lorsque la présidence de la commission est exercée par un membre de la minorité, l'une des sept sous-commissions est composée de deux représentants de la majorité.

Les sept sous-commissions sont les suivantes :

- 1) Département des constructions et des technologies de l'information (DCTI)
- 2) Département de l'économie et de la santé (DES)
- 3) Département des finances (DF), Chancellerie (CHA)
- 4) Département des institutions (DI) et Pouvoir judiciaire (PJ)
- 5) Département de l'instruction publique (DIP)
- 6) Département de la solidarité et de l'emploi (DES)
- 7) Département du territoire (DT)

Les rapports de l'ICF, ceux de la CEPP<sup>15</sup> et les audits sont attribués pour lecture à ces sous-commissions en fonction de leurs objets. Tous les commissaires de la CCG qui en font la demande peuvent obtenir copie de ces rapports.

Après consultation, les membres de la sous-commission proposent à la plénière le suivi qu'ils entendent donner aux rapports qu'ils ont reçus.

Ce suivi peut avoir les formes suivantes:

- lettre de rappel ou de demande d'explications de la CCG au département ou à l'organe/institution contrôlés, à l'ICF, à la CEPP ou à l'auteur de l'audit ;
- lettre de la CCG recommandant la mise en œuvre des remarques de l'ICF ou les recommandations de la CEPP et celles des auditeurs ;
- audition du responsable du département ou de l'organe/institution contrôlé, de l'ICF, de la CEPP ou de l'auteur de l'audit ;
- recours aux moyens législatifs à disposition de la CCG.

Pour les autres objets que les rapports de l'ICF, de la CEPP ou les audits, les sous-commissions proposent à la plénière un programme de travail. Sur la base de cette proposition, la commission décide des objets qui doivent être traités en plénière de ceux qui peuvent être confiés à la sous-commission. Dans ce dernier cas, la plénière doit lui confier un mandat formel.

En tout temps, la sous-commission peut faire ou peut être appelée à faire des rapports intermédiaires, oraux ou écrits à la commission. En cas de nécessité ou d'urgence décidée par la CCG, ces rapports intermédiaires peuvent être transmis au Grand Conseil.

---

<sup>15</sup> Les rapports de la CEPP sont distribués systématiquement à tous les membres de la CCG.

A la fin des travaux ayant fait l'objet d'un mandat de la CCG, la sous-commission soumet son projet de rapport pour commentaire et organise une audition finale avec le chef du département rapporteur et/ou, le cas échéant, les responsables des organismes autonomes concernés. Ensuite, la sous-commission transmet son rapport final à la commission qui l'approuve ou non, après discussion. En cas d'avis divergent, celui-ci figure dans les conclusions du rapport, afin d'éviter le dépôt d'un rapport de minorité.

En fin d'année, les sous-commissions font un rapport général à la plénière. Ce rapport départemental peut être intégré au rapport annuel d'activité.

### **2.11 Travail en sous-commission ad hoc**

Si un objet le requiert, la commission peut décider de créer une sous-commission ad hoc pour travailler dans les limites d'un mandat précis confié par la CCG et conformément aux dispositions de l'article 201A, alinéa 11 de la loi portant règlement du Grand Conseil (LRGC, B 1 01).

Une sous-commission ad hoc est composée habituellement de deux membres représentant la majorité et la minorité du Grand Conseil. Si nécessaire, la sous-commission peut être composée de davantage de membres.

Dans un premier temps, la sous-commission établit un rapport préparatoire, écrit ou oral, qui indique la problématique à étudier et la méthode de travail. Sur la base de ce rapport, la commission peut confier un mandat à la sous-commission départementale ordinaire ou à une sous-commission ad hoc. Dans ce dernier cas, le Conseil d'Etat en est informé.

La sous-commission ad hoc fonctionne selon les mêmes principes que les sous-commissions départementales.

La CCG peut décider d'intégrer le rapport de la sous-commission dans le rapport annuel ou d'en faire un rapport divers à l'attention du Grand Conseil. Ce rapport divers peut être accompagné d'une proposition de motion ou d'un projet de loi.

### **2.12 Répartition des jetons de présence de rapporteur**

En cas de dépôt d'un rapport au Grand Conseil, les membres de la sous-commission qui en sont les auteurs se mettent d'accord sur la répartition de la majoration attribuée au rapporteur.

En cas de divergence, la présidence tranche.

### **2.13 Secrétariat de la commission**

Le secrétariat assiste la présidence de la commission et les sous-commissions dans l'organisation de leurs travaux courants et de la correspondance. Il pourvoit à la documentation.

Le secrétariat se procure les documents nécessaires aux travaux et prépare des résumés ou des analyses sur les questions techniques ou factuelles uniquement.

Le secrétariat aide les députés dans la préparation de leurs visites et auditions. Il s'assure du suivi des demandes et des décisions de la CCG.

Le secrétariat contrôle la rédaction des procès-verbaux, envoie les convocations et assure la tenue à jour des dossiers.

Sur demande des commissaires, le secrétariat peut apporter son soutien à la rédaction des rapports des commissaires et faire des suggestions de modifications formelles.

### **2.14 Mandats à l'ICF et à la CEPP**

La CCG peut confier des mandats à l'Inspection cantonale des finances et à la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP).

En règle générale, avant de confier un mandat à l'ICF ou à la CEPP, la CCG demande d'abord au/à la Conseiller/ère d'Etat du département concerné s'il souhaite ou s'il peut apporter lui-même les informations nécessaires.

Une fois cette procédure achevée et si nécessaire, le mandat est confié à l'ICF ou à la CEPP et le Conseil d'Etat en est informé. Si nécessaire, une réunion préparatoire peut être organisée avec l'ICF ou avec la CEPP.

## **III Règles de confidentialité et conflit d'intérêt**

### **3.1 Confidentialité**

Afin de permettre à la commission d'exercer sa mission de haute surveillance parlementaire sur les pouvoirs exécutifs et judiciaires, et de garantir à chaque personne auditionnée la confidentialité de ses propos, les informations détenues par la commission, ainsi que par ses sous-commissions, sont strictement confidentielles à l'égard de tiers. Ces informations ne pourront en aucun cas être divulguées.

### **3.2 Protection de la personnalité**

Dans leurs rapports, les commissaires veillent à retranscrire leurs travaux et les propos entendus lors des auditions de manière à respecter les dispositions légales relatives à la protection de la personnalité.

Afin de garantir un maximum de confidentialité au traitement de certains documents, différentes variantes peuvent être décidées par la présidence de la commission, au cas par cas, en fonction de leur degré de sensibilité.<sup>16</sup>

### **3.3 Conflit d'intérêt**

---

<sup>16</sup>**Variante 1: Comme pour les autres documents, il est photocopié en 15 exemplaires et distribué à chaque commissaire.**

**Variante 2: Le document est photocopié sur papier "filigrané" avec un numéro d'attribution pour chaque commissaire.**

**Variante 3a: Le document est photocopié en 15 exemplaires, il est remis à chaque commissaire pour être lu en séance. A la fin de la séance les exemplaires sont repris et détruits, à l'exception de l'original qui est archivé au secrétariat de la commission.**

**Variante 3b:** Le responsable du département émetteur ou dépositaire vient à la séance de la commission avec 15 copies du document. Celui-ci est lu en séance et à la fin de la séance, le responsable du département récupère les copies distribuées.

**Variante 4a: Le document n'est pas photocopié. L'original est conservé au secrétariat de la commission où les membres de la commission peuvent venir en prendre connaissance.**

**Variante 4b: Le document n'est remis qu'à une sous-commission de deux membres chargés de faire rapport ensuite à la commission.**

Au sens de l'article 24 LRGC ou s'il assume une responsabilité de gestion dans l'entité étudiée, le membre de la CCG en informe la commission. Il peut participer au débat, mais ne prend pas part au vote.

### **3.4 Relations avec la presse**

Pendant le traitement d'un sujet, et sauf décision de la commission, aucune information ne peut être divulguée à la presse.

La CCG veille, par principe, à ce que le résultat de ses travaux soit rendu public, sous réserve des dispositions légales relatives à la protection de la personnalité et des données personnelles. Afin de maintenir la confidentialité de ses rapports jusqu'à la conférence de presse, ceux-ci sont distribués « sous embargo ».

Le rapport annuel de la présidence est présenté à la presse. Les membres de la CCG sont invités à la conférence de presse. Le rapport annuel reprend les rapports des sous-commissions qui n'ont pas fait l'objet d'un rapport divers.

*Ces lignes directrices ont été adoptées par la CCG lors de sa séance du 13 septembre 2004. Elles ont pris effet en novembre 2004. Les points 2.10, 2.11, 2.12 et 3.3 ont été modifiés en janvier 2005. Elle ont été révisée en décembre 2005 (changement de dénomination des départements). Le point 2.4 a été modifié le 12 juin 2006. Le point 3.1 a été rajouté le 12 juin 2006.*



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE  
GENÈVE

date

## Grand Conseil

### *Commission de contrôle de gestion*

#### Formule de proposition pour la réalisation d'une intervention

Thème/Organe à contrôler:

Proposé par:

Problématique:

Motifs du contrôle:

Autre(s) enquête(s) éventuellement en cours:

Délai prévisible de leur(s) résultat(s)

\* \* \*

Avis de la commission plénière:

Sous-commission responsable:

Priorité

Délais:



*ANNEXE 5***Rapports des sous-commissions parlementaires**

Note : certaines problématiques ont été traitées lors des séances plénières de la commission, dès lors, seules les thématiques qui n'ont pas été directement abordées en plénum de la commission font l'objet d'un rapport de sous-commissions.

**Rapport de la  
SOUS-COMMISSION DF/CHA  
Département des finances et Chancellerie  
(MM. Francis Walpen et Olivier Wasmer)**

**Rapports ICF :**

ICF 07-56	Mise en œuvre de la RPT
ICF 07-59	Remise d'impôts aux personnes physiques
ICF 08-01	AFC Production, perception et comptabilisation des impôts
ICF 08-04	Imposition d'après la dépense

La sous-commission du département des finances et de la chancellerie n'a pas souhaité mener des opérations spécifiques au sein des secteurs qui lui sont attribués, étant donné que les sujets qu'elle suit ont tous été traités en séances plénières de la Commission de contrôle de gestion.

Elle tient toutefois à souligner ici quelques unes des préoccupations qui ont retenu particulièrement son attention durant l'année sous revue.

La sous-commission a examiné attentivement les rapports de l'ICF susmentionnés et en a proposé l'examen à la Commission. Si, certes, des améliorations sont indéniablement à apporter dans le traitement des dossiers, notamment en ce qui concerne les remises d'impôts, la sous-commission tient à souligner les efforts accomplis par l'AFC et la félicite pour ses avancées en matière de relations avec les contribuables. Une remise d'impôts relèvera toujours d'une part d'appréciation : circonstances dans lesquelles le contribuable sollicite cette remise et les efforts consentis par ce dernier afin de régulariser sa situation fiscale globale...

En ce qui concerne l'imposition d'après la dépense, la sous-commission est d'avis, avec le département, que « dans un domaine aussi sensible que celui-ci la formalisation des activités et règles de fonctionnement doit être de niveau élevé »

Dans le registre de l'imposition à la source, la sous-commission tient à souligner principalement les nouveautés en matière de saisie et transmission des données des contribuables, via internet pour l'impôt à la source, à partir du 8 décembre 2008, avec l'ouverture d'un compte personnel internet, au moyen de deux codes sécurisés.

## **Caisses de pension :**

Dès le mois de février 2008, le directeur général de l'Office du personnel de l'Etat a été sollicité pour venir faire devant la commission un point sur la politique des ressources humaines de l'Etat. Déjà à cette occasion a été abordée la lancinante question des caisses de pension, dont le processus qui a débuté en 2007 devrait aboutir en 2009. La sous-commission suit attentivement les travaux du groupe de pilotage de cette fusion CIA-CEH.

Pour mémoire, le projet initial fixé par le Conseil d'Etat visait à faire établir un projet de statuts avec toutes les mesures concrètes à prendre pour y parvenir : (organisation, financement, prestations...)

Au mois de mars 2008, M. le Conseiller d'Etat Hiler, en charge du dossier, indiquait à la commission que ce projet avait « actuellement trois mois de retard par rapport à la feuille de route, en raison du décalage du début des travaux et que le projet de statuts serait déposé au Conseil d'Etat en mars 2009 en lieu et place de décembre 2008 ».

Il s'agira aussi de suivre les derniers développements des normes comptables (Swiss GAAP RPC 26) et les récents messages du Conseil fédéral pour savoir le niveau auquel devra être recapitalisée la nouvelle entité...

## **A suivre :**

Les projets de prestations que le département souhaite mettre en place à l'AFC pour les contribuables :

Les contribuables pourront déposer leur déclaration par Internet.

Il y aura une automatisation d'une partie des taxations. C'est l'ordinateur qui examinera les déclarations.

Environ 10'000 contribuables, personnes physiques, devraient recevoir leur bordereau dans des délais très rapides, (de l'ordre de semaines).

Un concept d'aide à la taxation sera également mis en place.

Des délais de paiement pourront être demandés par internet, de même que des modifications d'acomptes provisionnels, jusqu'à la visualisation de son compte ...

La sous-commission sera particulièrement vigilante sur le suivi de ces nouveautés qui, si elles donnent satisfaction aux usagers sont susceptibles d'améliorer fortement l'image de marque de l'AFC et de toute l'administration, par une gestion plus rigoureuse des dossiers.

**Rapport de la  
SOUS-COMMISSION DI  
Département des institutions**  
(Mme Sylvia Leuenberger et M. Ivan Slatkine)

La sous-commission DI s'occupe également du Pouvoir judiciaire.

**Rapports ICF :**

N°06-55	Gestion des véhicules de l'Etat
N°08-22	Sécurité de l'application Calvin 2
N°08-27	Service des contraventions

La sous-commission DI formée de Mme Sylvia Leuenberger et de M Ivan Slatkine ne s'est réunie qu'une fois cette année. Elle avait l'intention de la faire pour poser des questions concernant la gestion des heures supplémentaires de la police, mais cette problématique ayant été donnée à la cours des comptes pour étude, elle se décidera une fois les travaux rendus par la CDC pour savoir si elle maintient ou non ses interrogations.

**Séances / auditions :**

31 mars 2008:                   audition de MM. Laurent MOUTINOT, conseiller d'Etat et Bernard GUT, secrétaire général, DI  
*Micado (projet informatique)*

L'objet de l'audition était de savoir ce qu'il s'est passé à propos de ce projet qui a été interrompu, la commission de contrôle de gestion en avait été informée par courrier de la part de M. Moutinot.

MICADO avait été voté en 2000 mais n'a pas donné satisfaction. Le département va garder ce qui peut être utile dans MICADO et chercher sur le marché quel programme pourrait être acheté, le cas échéant dans un canton romand.

M. Moutinot présentera un projet de bouclage expliquant ce qui s'est passé dans les détails. Mais il ne présentera pas de nouveau PL avant de savoir exactement ce qu'il faut comme logiciel et ce que désirent les députés.

Dans le PL de boucllement, le département proposera des pistes de réflexion. M. Moutinot s'engage à régler le problème pour la fin de la législature.

Au moment de la rédaction de ce rapport, soit en novembre 08, ce PL a été présenté, c'est le 10382, il contient tout l'historique de MICADO et les raisons de son échec

## GESTION DES VÉHICULES DE L'ETAT

Concernant le rapport ICF 06-55 sur le processus de gestion du parc de véhicules et machines de l'Etat, M. Moutinot explique que suite à ce rapport ICF, le Conseil d'Etat a demandé 4 rapports sectoriels, un à la commission d'achat et trois autres à la centrale commune d'achat. S'agissant de la CAVE (commission d'achat des véhicules de l'Etat), ce qui a été fait c'est une nouvelle procédure plus transparente.

Le service de l'énergie a maintenant un représentant à la CAVE. La directive concernant les filtres à particules sera transmise sans délai aux personnes concernées. Le responsable est M Van des Maas.

**Rapport de la**  
**SOUS-COMMISSION DSE**  
**Département de la solidarité et de l'emploi**  
(Mmes Janine Hagmann et Véronique Pürro)

M. Alain Charbonnier a remplacé Mme Véronique Pürro

**Rapports ICF :**

ICF 07-08	Office cantonal des personnes âgées
ICF 07-09	Fondation pour l'exploitation de pensions pour personnes âgées "la Vespérale"
ICF 07-17	Fonds de compensation de l'assurance-maternité
ICF 07-18	Fonds de compensation des allocations familiales
ICF 07-21	Service cantonal d'allocations familiales
ICF 07-22	Service cantonal d'allocations familiales pour personnes activité
ICF 07-23	Caisse d'allocations familiales pour les indépendants
ICF 07-24	Caisse d'allocations familiales des administrations et institutions cantonales
ICF 07-36	EMS Les Jardins de Choulex
ICF 07-37	EMS Le Léman
ICF 07-38	EMS Résidence des Franchises
ICF 07-39	Fondation Armée du Salut - Résidence Amitié
ICF 07-46	EMS Résidence Les Bruyères (Association Les Bruyères)
ICF 07-53	Service de l'assurance-maladie
ICF 07-58	Fondation Val Fleury
ICF 07-60	EMS Domaine de la Louvière SA (mandat)
ICF 08-05	Association EMS Résidence de la Champagne
ICF 08-06	Association EMS Nouveau Kermont
ICF 08-08	Service de prestations complémentaires (OCPA) - décompte OFAS
ICF 08-12	Service de prestations complémentaires (OCPA) - PROGRES et CFI-OCPA
ICF 08-13	Hospice général
ICF 08-15	Association EMS "Résidence Notre Dame"
ICF 08-17	EMS Les Charmettes
ICF 08-18	EMS La Méridienne SA

**Séances / auditions :**

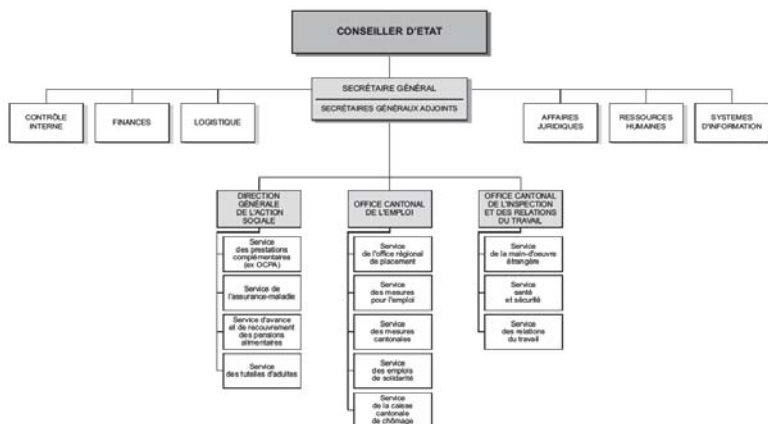
- 17 janvier 2008: audition de M. Charles PICT, directeur de l'ICF, de Mme Sandra GOLAY, réviseur ICF et de M. Philippe GUIBERT, réviseur ICF  
*Rapport ICF n°07-58 sur la Fondation Val Fleury (EMS)*
- 4 mars 2008: audition de M. Silvio BARTOLONI, président du conseil d'administration de Val Fleury, de M. Philippe PROBST, membre du conseil d'administration de Val Fleury et de M. Daniel PANTEL, directeur de Val Fleury  
*Rapport ICF n°07-58 sur la Fondation Val Fleury (EMS)*
- 4 mars 2008: audition de M. Neil ANKERS, secrétaire général de la FEGEMS et de M. Joël GOLDSTEIN, vice-président de la FEGEMS  
*Problématique des EMS*
- 7 avril 2008: audition de M. Benedikt CORDT-MOLLER, directeur du service du contrôle interne  
*Problématique des EMS et Rapport ICF n°07-58 sur la Fondation Val Fleury (EMS)*
- 19 juin 2008: audition de M. Claude AUER, directeur du service des prestations complémentaires et de M. Luc DOBLER, directeur adjoint du service des prestations complémentaires  
*Rapports ICF n°07-08; 08-08 et 08-12 sur l'OCPA (nouvellement service des prestations complémentaires)*
- 10 juillet 2008: audition de M. François LONGCHAMP, conseiller d'Etat  
*Rapports ICF n°07-08; 08-08 et 08-12 sur l'OCPA (nouvellement service des prestations complémentaires) et partie départementale du rapport de gestion du Conseil d'Etat 2007*

Les deux commissaires déléguées par la commission de contrôle de gestion au DSE ont tenu à faire le point sur le rapport de gestion du Conseil d'Etat 2007 avec M. François Longchamp conseiller d'Etat en charge du département concerné. Elles se sont entretenues le 10 juillet 2008 sur la partie du rapport de gestion concernant le DSE.

Elles ont montré leur satisfaction quant à la présentation du département de M. Longchamp qui est le reflet de ce qui a été important en 2007 dans ce département. Les plans de mesures pris un par un avec des résumés, service après service avec des chiffres à l'appui permettent une lecture compréhensive de la stratégie d'un dicastère. Les mesures sont considérées comme terminées à l'exception de la mesure concernant le RDU. Si ce département peut être considéré comme exemplaire concernant la mise en place de réformes, c'est grâce à la connaissance antérieure des dossiers du chef du département qui a pu rapidement donner une feuille de route à ses collaborateurs. Un comité de direction a été constitué qui a fait un point régulier avec chaque entité concernée. Dans un département à taille humaine, où le changement était obligatoire, le défi était intéressant. Seuls 15% des dossiers provenaient de la continuité. Les collaborateurs ont été obligés de se remettre en question ! Le SCARPA et le service des tutelles, par exemple, sont arrivés au sein du département en 48h. Cette situation de rupture a permis un renouveau.

L'organigramme du département a évolué. Le service des prestations complémentaires (SPC) s'appelait encore en 2007 Office cantonal des personnes âgées (OCPA)





## Rapports ICF 07-08, 08-08 et 08-12 sur l'OCPA

Le 19 juin 2008, Mmes Hagmann et Pürro ont rencontré M. Claude Auer, directeur du service des prestations complémentaires et M. Luc Dobler, directeur adjoint du service des prestations complémentaires.

Au cours de cette séance, il a été question :

- des plaintes et des retards dans le traitement des dossiers
- des constats (sévères) de l'ICF qui relèvent l'absence de procédures d'où découlerait un montant de plusieurs millions de prestations indûment perçues.

Une des causes du manque de contrôle du service provient de soucis informatiques. Le CTI a transféré la maîtrise du système au fournisseur Thalès ce qui a changé l'intermédiaire, donc le répondant. Le contrôle doit encore être perfectionné. Il a été tenu compte de la plupart des critiques émises par l'ICF.

## Liste des auditions menées en séances plénières

\* = plusieurs sujets traités lors d'une même audition

### COMMISSION PLÉNIÈRE

#### **Organisation du contrôle à l'Etat (PL 10126 et 10152)**

- 10 décembre 2007 : M. Charles Pict (directeur a.i.) et M. Mathieu Bussien (directeur adjoint) - Inspection cantonale des finances
- 17 décembre 2007 : Mme Mariane Grobet-Wellner (auteur du PL 10152)
- 17 décembre 2007 : Mme Antoinette Stalder (présidente), M. Stanislas Zuin (magistrat) et M. Stéphane Geiger (magistrat) - Cour des comptes
- 7 janvier 2008 : Mme Isabeller Terrier, M. Jean-Marc Denervaud (membres du bureau) et M. Christophe Kellerhals (secrétaire permanent) - Commission externe d'évaluation des politiques publiques
- 14 janvier 2008 : Mme Maria Anna Hutter (sautier) - Service du Grand Conseil
- 14 janvier 2008 : M. David Hiler (conseiller d'Etat, DF), M. François Longchamp (conseiller d'Etat, DSE) et M. Mark Muller (conseiller d'Etat, DCTI) - Délégation du Conseil d'Etat aux finances et à la gestion des ressources
- 28 janvier 2008 : Mme Loly Bolay (présidente), Mme Patricia Läser (2<sup>e</sup> vice-présidente) et Mme Maria Anna Hutter (sautier) - Bureau du Grand Conseil (PL 10152)

#### **Plans de mesures du Conseil d'Etat**

- 14 janvier 2008 : M. Marc Brunazzi (responsable affaires administratives) - DF
- 15 septembre 2008 : Marc Brunazzi (responsable affaires administratives)- DF

#### **Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF)**

- 21 janvier 2008 : Mme Marianne Frischknecht (secrétaire adjointe) - DF

#### **Budget par prestations**

- 28 janvier 2008 : M. Olivier Fiumelli (conseiller financier) - DF

- 3 novembre 2008 : M. Jean-Paul Pangallo (directeur général adjoint AFE), M. Olivier Fiumelli (conseiller financier) et M. Edouard Martin (économiste) - DF

### **Normes IPSAS**

- 4 février 2008 : M. Pierre Chavier (directeur générale AFE), Mme Sandrine Meyer-Chanson (conseillère financière), M. Alain Decosterd (conseiller financier) et M. Raphaël Ferrillo (expert financier) - DF
- 29 septembre 2008 : Mme Sandrine Meyer-Chanson et M. Alain Decosterd (conseillers financiers) - DF

### **Revenu déterminant unifié (RDU)**

- 18 février 2008 : Mme Karine Bellinazzo-Spahni (cheffe de projet) - DSE

### **Politique des ressources humaines**

- 25 février 2008 : M. Grégoire Tavernier (directeur général) - OPE / DF
- 6 octobre 2008 : M. Grégoire Tavernier (directeur général) - OPE / DF

### **Système coordonné de contrôle interne**

- 3 mars 2008 : M. Nikola Blagojevic (responsable transversal du contrôle interne) - DIP
- 27 octobre 2008 : Mme Florence Morel (présidente du collège spécialisé « contrôle interne, DF) et Mme Ségolaine Ploix (chargée du contrôle interne, DT)

### **Péréquation financière entre Confédération et cantons (RPT)**

- 10 mars 2008 : M. Pierre Chavier (directeur général AFE) et M. Michel Fussy (conseiller financier) - DF
- 3 novembre 2008 : M. Michel Fussy (conseiller financier) - DF

### **Office des poursuites et des faillites (RD 729)**

- 10 mars 2008 : Mme Ariane WEYENETH, présidente de la commission de surveillance des OPF

### **Caisses de pension (PL 9273, M 1525-A)**

- 31 mars 2008 : M. David Hiler (conseiller d'Etat) - DF

**Société genevois pour l'intégration professionnelle d'adultes et d'adolescents (SGIPA)**

- 7 avril 2008 : M. Charles Pict (directeur a.i.), Mme Sandra Golay (réviseur) et M. Fructuoso (réviseur) - Inspection cantonale des finances

**Collège des secrétaire généraux / délégations spécialisées**

- 14 avril 2008 : Mme Pauline de Vos (DF), Mme Maria da Roxa (DES), M. Frédéric Wittwer (DI), M. Robert Monin (DCTI), M. Christian Goumaz (DSE), M. Philippe Matthey (DT), M. Bernard Gut (DI) - secrétaires généraux + M. Robert Hensler (chancelier), M. Grégoire Tavernier (directeur général OPE) et Mme Eliane Balmas (administratrice du Collège des secrétaires généraux)
- 15 septembre 2008 : Mme Maria da Roxa (DES), Mme Pauline de Vos (DF) et M. Robert Monin (DCTI) - délégation aux finances
- 15 septembre 2008 : Mme Pauline de Vos (DF), M. Robert Monin (DCTI) et M. Philippe Matthey (DT) - délégation aux systèmes d'information
- 22 septembre 2008 : M. Philippe Matthey (DT), Mme Marianne Frischknecht (DIP) et M. Christian Goumaz (DSE) - délégation au contrôle interne
- 22 septembre 2008 : Mme Maria da Roxa (DES), M. Bernard Gut (DI) et M. Christian Goumaz (DSE) - délégation aux ressources humaines

**Maltraitance des enfants / Office de la jeunesse (M 1591-B, RD 480, RD 603-A)**

- 28 avril 2008 : Mme Pascale Byrne-Sutton (directrice générale), M. Pierre-André Dettwiler (directeur adjoint), Mme Leïla Nicod (directrice du service de protection des mineurs) - Office de la jeunesse (DIP)

**Optimisation des locaux à l'Etat de Genève (projet OLEG)**

- 19 mai 2008 : M. Mark Muller (conseiller d'Etat) - DCTI

**Taxation (divers rapports ICF)**

- 2 juin 2008 : M. Daniel Hodel (directeur général AFC), M. Mario Ciadamidaro (direction du contrôle), M. Serge Cornut (direction de la taxation des personnes physiques), M. Yves Gendraud (direction de la taxation des personnes morales, des titres et de l'immobilier) - DF

## **Système d'information genevois pour l'éducation et la formation (SIGEF)**

- 9 juin 2008 : M. Alain Basset (directeur de projet), M. Pascal Bonvin (chef de projet) et M. Renato Bortolotti (secrétaire adjoint) - DCTI

## **Etablissements médico-sociaux (EMS)**

- 16 juin 2008 : M. François Longchamp (conseiller d'Etat), DSE

## **Rapport de gestion du Conseil d'Etat**

- 23 juin 2008 : M. Laurent Moutinot (président) - CE

## **Commission externe d'évaluation des politiques publiques (RD 741) et suivi des recommandations de la CEPP (RD 664)**

- \*25 août 2008 : M. Christophe Kellerhals (secrétaire permanent) - CEPP (RD 741)
- 1er septembre 2008 : Mme Gabriella Bardin Arigoni (présidente) et M. Christophe Kellerhals (secrétaire permanent) - CEPP (RD 741)
- 27 octobre 2008 : M. Laurent Moutinot (président) - Conseil d'Etat (RD 664)

## **Evaluation de la politique de réglementation du marché ( part. I : contrôles effectués par la commission paritaire)**

- \*25 août 2008 : M. Christophe Kellerhals (secrétaire permanent) - CEPP
- 6 octobre 2008 : M. François Longchamp (conseiller d'Etat) - DSE
- 6 octobre 2008 : Mme Sabine von der Weid (secrétaire permanente), Mme Nathalie Bloch et M. Nicolas Aune - UAPG
- 13 octobre 2008 : M. Alessandro Pelizzaro et Mme Christina Stoll - CGAS

## **Police**

- 1er septembre 2008 : M. Christian Haas (responsable RH de la police) - DI (sur la gestion du personnel)

## **Université : convention d'objectifs**

- 8 septembre 2008 : M. Charles Beer (conseiller d'Etat) - DI

## Chiffrages détaillés pour P1 et P2 pour l'année 2007

### Mesures P1 (situation au bouclage des comptes 2007)

(chiffres en millions de CHF)

n°	Libellé de la mesure	Fonctionnement	Investissements
1	Recentrer l'offre de formation continue du personnel sur les matières utiles à l'exercice du métier et répondant aux exigences de l'administration.	1.391	0.000
2	Développer les synergies et les rapprochements entre les divers centres de formation du «grand Etat».	0.074	0.000
3	Redéfinir clairement les rôles, missions et responsabilités entre l'office du personnel de l'Etat, les ressources humaines départementales et les services.	0.722	0.000
8	Rendre obligatoire d'accepter les demandes de travail à temps partiel, sauf dérogation du Conseil d'Etat. La compensation du poste est du ressort du conseiller d'Etat de chaque département.	0.772	0.000
10	Standardiser les organigrammes départementaux, harmoniser et réduire en nombre et en dimension les échelons hiérarchiques des états-majors des départements.	0.150	0.000
12	Diminuer drastiquement le recours à des consultants externes et s'appuyer davantage sur les compétences d'expertise existant au sein de l'Etat.	5.010	2.300
16	Réduire de 25% en quatre ans les dépenses globales de communication (postes et publications).	1.047	0.000
17	Limiter le nombre de communiqués et d'annonces que l'Etat publie dans les quotidiens et utiliser la FAO.	0.081	0.000
24	Lutter contre la surconsommation et l'accroissement de demandes abusives suite aux rabais obtenus.	1.000	0.000
32	Diminuer de 25% les commissions officielles (CODOF) et le nombre d'observatoires au sein de l'Etat de Genève.	0.500	0.000
33	Renoncer aux certifications de type ISO non exigées par des dispositions légales, sans renoncer pour autant à une démarche de qualité.	0.023	0.000
36	Faire disparaître le doublon et regrouper les services d'état-major du département des constructions et des technologies de l'information (DCTI) et du centre des technologies de l'information (CTI)	0.800	0.000
41	Revoir la teneur des rapports d'accidents et d'expertises pour les policiers (gain de temps).	0.100	0.000
42	Utiliser le matériel scolaire romand.	0.030	0.000
43	Rééquilibrer le ratio entre le personnel en charge de prestations publiques par rapport au personnel en charge de prestations de moyens.	5.444	0.000
44	Constituer un nouveau service de protection des mineurs (intégration tuteur général mineurs et service de protection de la jeunesse) dans le cadre de l'office de la jeunesse.	0.650	0.000
48	Diminuer le nombre de journées d'hospitalisation inappropriées.	2.200	0.000
49	Introduire un subventionnement quadriennal 2007-2010 des établissements médico-sociaux (EMS) et des établissements pour handicapés (EPH), garanti et bloqué. Suspendre parallèlement les procédures bureaucratiques des demandes de subventions.	14.150	0.000
50	Recentrer les activités du Service cantonal d'avance et de recouvrement des pensions alimentaires (SCARPA) sur les avances et le recouvrement des pensions alimentaires pendant une durée de 3 ans.	6.650	0.000

## Mesures P1 (situation au bouclement des comptes 2007)

(chiffres en millions de CHF)

n°	Libellé de la mesure	Fonctionnement	Investissements
51	Créer une inspection cantonale du travail regroupant l'office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT) et l'office de la main-d'œuvre étrangère (OME) et élargir sa mission à la lutte contre le travail au noir.	0.450	0.000
52	Introduire, par étapes successives, le revenu déterminant unifié pour diverses prestations sociales sur la base des déclarations fiscales de l'année précédente.	9.050	0.000
56	Déclousser les services (service des autorisations et patentes, office cantonal de l'inspection du commerce, service de protection de la consommation) et reventiler les prestations.	0.050	0.000
58	Mettre en place un centre unique de gestion du contentieux de l'Etat.	0.190	0.000
60	Centraliser les flux de liquidités au sein de la trésorerie générale (caisse centralisée).	6.000	0.000
63	Effectuer les remboursements d'impôts par virements bancaires, afin de diminuer les frais de traitement.	0.500	0.000
66	Percevoir les intérêts financiers pour l'impôt sur les personnes physiques, en application de la loi.	1.500	0.000
73	Réduire les standards de construction des ouvrages publics.	0.000	1.990
Totaux (fonctionnement et investissements)		58.534	4.290
<b>Total général pour P1</b>		<b>62.824</b>	

## Mesures P2 (situation au boucllement des comptes 2007)

(chiffres en millions de CHF)

n°	Libellé de la mesure	Fonctionnement	Investissements
2	Regrouper au sein d'un pool du personnel à disposition du Conseil d'Etat pour des renforts temporaires	0.060	0.000
4	Facturer les prestations de services fournies par des fonctionnaires selon un taux horaire unifié en fonction du statut de l'intervenant	0.767	0.000
11	Rationaliser les moyens de déplacements des collaborateurs itinérants	0.010	0.000
13	Vendre les biens immobiliers que l'intérêt public n'impose pas de conserver	11.000	0.000
16	Redimensionner l'Inspection cantonale du feu	0.463	0.000
17	Augmenter l'émolument perçu pour les rapports de police destinés aux assurances	0.012	0.000
19	Revoir le règlement sur l'assistance juridique (droit civil)	0.634	0.000
20	Optimiser le recouvrement des contraventions	1.000	0.000
38	S'assurer que le montant des émoluments couvre les charges réelles (coûts de personnel, dépenses générales et 15 % de frais d'infrastructure)	3.088	-0.050
47	Fusionner le Service sécurité - salubrité de la Police des constructions et le service identique de la Sécurité civile	0.158	0.000
	<b>Totaux (fonctionnement et investissements)</b>	<b>17.191</b>	<b>-0.050</b>
	<b>Total général pour P2</b>	<b>17.141</b>	



## **Objets en suspens en commission et en sous-commissions (état au 6 novembre 2008)**

*\* objets renvoyés par le Grand Conseil en commission*

### **Objets transversaux**

- PL 9758\* - Normes IPSAS
- PL 10152\* - Organisation de la structure de contrôle à l'Etat
- RD 664\* - Suivi des recommandations de la CEPP
- Système coordonné de contrôle interne
- Comptabilité financière intégrée (CFI)
- Centralisation de la fonction finance
- Catalogue / budget par prestations
- Plans de mesures du Conseil d'Etat (P1, P2, P+)
- Délégations du Collège des secrétaires généraux
- Assistance à la maîtrise d'ouvrage
- Rapport de gestion du Conseil d'Etat

### **Département des constructions et des technologies de l'information (DCTI)**

- M 637-A\* - Renforcement de la Fondation Cité Nouvelle II
- Gestion / rentabilité des projets de systèmes d'information
- Evaluation du patrimoine immobilier de l'Etat
- Procédures AIMP
- Stade de Genève
- Système d'information des ressources humaines (SIRH) - DCTI / DF

### **Département des finances (DF)**

- PL 9273 / M 1525-A\* - Caisses de pension de l'Etat
- Réforme de la péréquation financière entre la Confédération et les cantons (RPT)
- Loi sur les indemnités et aides financières (LIAF) et contrats de prestations
- Politique des ressources humaines

## Département des institutions (DI)

- RD 665\* - Rapport annuel 2006 de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites
- Vols à l'Office des poursuites et des faillites et à l'Office cantonal de la population
- POLYCOM - réseau radio de la police
- MICADO - programme informatique des amendes
- Ressources humaines de la police
- Gestion des heures supplémentaires à la police

## Département de l'instruction publique (DIP)

- RD 480 / RD 603-A / M 1591-B\* - Office de la jeunesse / maltraitance des enfants / clause péril
- Société genevoise d'intégration professionnelle d'adolescents et d'adultes (SGIPA)
- Système d'information genevois d'éducation et de formation (SIGEF)
- Fonds en faveur de la formation et du perfectionnement professionnel
- HES-SO et HES-S2
- Enseignement spécialisé

## Département de la solidarité et de l'emploi (DSE)

- M 1403\* - Application des mesures de répression du travail clandestin
- Revenu déterminant unifié (RDU)
- Hospice général - avances AI
- Service des prestations complémentaires (ex-OCPA)
- Service d'informatique social (Progrès)
- Etablissements médico-sociaux (EMS) - thésaurisation
- Fondation Val Fleuri (EMS)
- Réglementation du marché du travail

## Département du territoire (DT)

- RD 650\* - Rapport annuel 2005 de la Fondation des parkings
- Parking du Mont-Blanc

## **Pouvoir judiciaire**

- Organisation générale du Pouvoir judiciaire
- Projet informatique judiciaire genevois (i-Juge)

## **Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP)**

- RD 637\* - Rapport d'activité 2005 de la CEPP
- RD 682\* - Rapport d'activité 2006 de la CEPP
- RD 741\* - Rapport d'activité 2007 de la CEPP
- PL 10359\* - Optimisation de la CEPP