

*Date de dépôt : 15 octobre 2019*

**Rapport d'activité  
de la commission de contrôle de gestion (année parlementaire  
2017-2018)**

**Rapport de M. Daniel Sormanni**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport de la commission de contrôle de gestion (CCG) pour l'année parlementaire 2017-2018 (du 20 mars 2017 au 14 mai 2018).

## Table des matières

Liste des principales abréviations utilisées .....	6
Membres permanents de la commission .....	8
Membres des sous-commissions.....	8
1. Introduction .....	9
2. Fonctionnement de la CCG en 2017-2018 .....	10
2.1 Organisation.....	10
2.2 Transmission de documents à d'autres commissions ou entités .....	10
2.3 Activités.....	11
3. Organisation du contrôle de l'Etat.....	12
3.1 Evaluation de la mise en place du système de contrôle interne .....	12
4. Suivi et transmission des audits, suivi des évaluations des politiques publiques .....	15
5. DÉPARTEMENT DES FINANCES.....	16
5.1 Office des poursuites .....	16
5.2 Office des poursuites et office des faillites conjointement .....	21
5.3 Marchés publics .....	24
5.4 Office du personnel de l'Etat.....	26
6. DÉPARTEMENT DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE, DE LA CULTURE ET DU SPORT .....	29
6.1 Service de protection des mineurs .....	29
6.2 Direction générale de l'enseignement obligatoire.....	30
6.3 Hospitalisations sociales .....	35
7. DÉPARTEMENT DE LA SÉCURITE ET DE L'ÉCONOMIE .....	36
7.1 Office cantonal de la détention .....	36
7.2 Service des contraventions.....	43
7.3 Centrale d'engagement, de coordination et d'alarme .....	47
7.4 Heures supplémentaires de la police.....	52

7.5	Service de police du commerce et de lutte contre le travail au noir .....	55
7.6	M 2352 : Horaires des policiers et des employés de la police : non à la « casse » organisée par la nouvelle directive de Pierre Maudet ! .....	56
7.7	Vidéoprotection dans le quartier des Pâquis .....	56
7.8	Fondation Genève Tourisme & Congrès .....	58
7.9	Direction générale des systèmes d'information .....	61
7.10	R 851 : Une enquête au-dessus de tout soupçon.....	62
8.	DÉPARTEMENT DE L'ENVIRONNEMENT, DES TRANSPORTS ET DE L'AGRICULTURE .....	64
8.1	Matériaux d'excavation .....	64
8.2	Direction générale des véhicules .....	65
9.	DÉPARTEMENT DE L'AMÉNAGEMENT, DU LOGEMENT ET DE L'ÉNERGIE .....	67
9.1	M 2395 chargeant la commission de contrôle de gestion d'enquêter sur un potentiel nouveau scandale au sein d'une fondation de droit public.....	67
9.2	Fondation René et Kate Block.....	71
10.	DÉPARTEMENT DE L'EMPLOI, DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ .....	73
10.1	Maison de Vessy.....	73
10.2	Gestion des EMS .....	73
10.3	M 2319 Fuite des cerveaux aux HUG : arrêtons l'hémorragie .....	75
10.4	M 2371 pour une clarification de la gouvernance et de l'organisation de la recherche au sein des HUG .....	87
10.5	M 2389 demandant de faire la lumière sur les dysfonctionnements de la Fondation Ensemble .....	92
10.6	Gouvernance des HUG.....	97
10.7	Aide apportée aux migrants par l'Hospice général.....	98
10.8.	Pratiques de l'Hospice général en matière d'appels d'offres et de procédures AIMP .....	100

---

11.	Relation avec les acteurs du contrôle au sein de l'Etat.....	102
11.1	Relation avec le Service d'audit interne de l'Etat.....	102
11.2	Relation avec la Cour des comptes .....	102
12.	Recommandations .....	105
12.1	Rappel des recommandations de la commission de contrôle de gestion émises dans son précédent rapport d'activité (RD 1206).....	105
12.2	Recommandations de la commission de contrôle de gestion à l'attention du Conseil d'Etat pour l'année 2017-2018 .....	106
13.	Conclusions .....	108

**Annexes**

- Annexe 1 : Lignes directrices de la commission de contrôle de gestion
- Annexe 2 : Liste des auditions effectuées en séance plénière

## Remarque préliminaire

La forme masculine est utilisée dans ce rapport afin d'en faciliter la lecture.

## Liste des principales abréviations utilisées

AIMP	Accord intercantonal sur les marchés publics
AO	Amende d'ordre
CAFI	Commission administrative des fondations immobilières de droit public
CCG	Commission de contrôle de gestion
CECAL	Centrale d'engagement, de coordination et d'alarme de la police
CdC	Cour des comptes
CFI	Comptabilité financière intégrée
DALE	Département de l'aménagement, du logement et de l'énergie
DCS	Département de la culture et du sport (Ville de Genève)
DEAS	Département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé
DETA	Département de l'environnement, des transports et de l'agriculture
DEUS	Département de l'environnement urbain et de la sécurité (Ville de Genève)
DF	Département des finances
DGEO	Direction générale de l'enseignement obligatoire
DGSI	Direction générale des systèmes d'information
DGV	Direction générale des véhicules
DIP	Département de l'instruction publique, de la culture et du sport
DOSI	Direction de l'organisation et de la sécurité de l'information
DSE	Département de la sécurité et de l'économie
EEDP	Entretien d'évaluation et de développement du personnel de l'Etat
EMS	Etablissement médico-social
ETP	Emploi temps plein (Etat de Genève)
FRKB	Fondation René et Kate Block
FTI	Fondation des terrains industriels
GESDEC	Service de géologie, sols et déchets
HBM	Habitations Bon Marché

---

HUG	Hôpitaux universitaires de Genève
ICF	Inspection cantonale des finances (aujourd'hui, devenu le SAI)
IEPA	Immeubles avec encadrement pour personnes âgées
LOJ	Loi sur l'organisation judiciaire
LOIDP	Loi sur l'organisation des institutions de droit public
LRDBHD	Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement
LRGC	Loi portant règlement du Grand Conseil
LSurv	Loi sur la surveillance
LTSU	Loi relative à la qualité, la rapidité et l'efficacité des transports sanitaires urgents
LTVTC	Loi sur les taxis et les voitures de transport avec chauffeur
OCD	Office cantonal de la détention
OCIRT	Office cantonal de l'inspection et des relations du travail
OEJ	Office de l'enfance et de la jeunesse
OPE	Office du personnel de l'Etat
OP	Office des poursuites
OF	Office des faillites
OPF	Offices des poursuites et des faillites
PCTN	Service de police du commerce et de lutte contre le travail au noir
PRE	Département présidentiel
SAI	Service d'audit interne de l'Etat
SAPEM	Service de l'application des peines et mesures
SCI	Système de contrôle interne
SdC	Service des contraventions
SIC	Systèmes d'information et de communication
SIG	Services industriels de Genève
SPMi	Service de protection des mineurs

### Membres permanents de la commission

- M. Sormanni Daniel (MCG) – président
- M. Selleger Charles (PLR) – vice-président
- M. Barrillier Gabriel (PLR)
- M. Buchs Bertrand (PDC)
- M. Cerutti Thierry (MCG)
- M. Christian Decorvet (MCG) – dès le 02.10.2017
- M. Deneys Roger (PS)
- M<sup>me</sup> Forster Carbonnier Sophie (Ve)
- M<sup>me</sup> Golay Sandra (MCG) – jusqu'au 01.10.2017
- M. Ivanov Christo (UDC)
- M. Leyvraz Eric (UDC)
- M. Romain Jean (PLR)
- M<sup>me</sup> Valiquer Grecuccio Nicole (S)
- M. Velasco Alberto (S)
- M<sup>me</sup> Wenger Salika (EAG)
- M. Zweifel Yvan (PLR)

### Membres des sous-commissions

#### Gestion administrative et financière du Pouvoir judiciaire

- M<sup>me</sup> Wenger Salika (EAG) – présidente
- M. Cerutti Thierry (MCG)
- M. Romain Jean (PLR)

#### Offices des poursuites et des faillites

- M. Velasco Alberto (S) – président
- M<sup>me</sup> Golay Sandra (MCG)

#### Cour des comptes

- M<sup>me</sup> Forster Carbonnier Sophie (Ve) – présidente
- M. Barrillier Gabriel (PLR)
- M<sup>me</sup> Golay Sandra (MCG)

#### Pénitencier

- M<sup>me</sup> Valiquer Grecuccio Nicole (S) – présidente
- M. Ivanov Christo (UDC)
- M. Selleger Charles (PLR)

M. Daniel Sormanni – en tant que président – ne siège dans aucune sous-commission.

## 1. Introduction

La commission de contrôle de gestion (ci-après, CCG ou commission) 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 (ci-après, LRGC)<sup>1</sup>, se trouvent dans la LSurv<sup>2</sup> ainsi que dans la loi sur l'organisation judiciaire (LOJ)<sup>3</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 par la législation fédérale, et elle a accès à l'ensemble des documents de l'administration.

Conformément à l'article 201C de la LRGC (B 1 01), la commission de contrôle de gestion établit chaque année son rapport d'activité qu'elle adresse au Grand Conseil.

---

<sup>1</sup> Voir l'article 201A de la LRGC.

<sup>2</sup> Plus précisément les articles 8 ; 13 al. 4 ; 18 let. b ; 38 al. 1 ; 45 al. 1 et 2 LSurv.

<sup>3</sup> Voir les articles 56E al. 2, 56F al. 1 et 2, 56G al. 2 LOJ.

## 2. Fonctionnement de la CCG en 2017-2018

### 2.1 Organisation

Outre les bases légales mentionnées dans l'introduction de ce rapport, la CCG dispose de lignes directrices claires et précises qui régissent son activité<sup>4</sup>.

La CCG a régulièrement organisé des points de situation en plénière pour permettre à ses sous-commissions (composées d'un nombre restreint de commissaires) d'informer l'ensemble des membres de la commission sur l'évolution de leurs travaux.

Au cours du mois de juin 2017, la CCG a souhaité revoir le processus de gestion de ses procès-verbaux. Des mesures plus strictes en termes de confidentialité ont été prises et des ajustements ont été apportés aux possibilités de modification des propos tenus en séances par les personnes auditionnées.

### 2.2 Transmission de documents à d'autres commissions ou entités<sup>5</sup>

En date du 3 avril 2017, la CCG a transmis à la commission de la santé le suivi qu'elle a effectué au sujet du rapport de la Cour n° 50 traitant de l'organisation et de la surveillance de l'aide sanitaire d'urgence. Suite au dépôt du PL 12053 modifiant la loi relative à la qualité, la rapidité et l'efficacité des transports sanitaires urgents (LTSU/K 1 21), transmis par le Grand Conseil à la commission de la santé, la CCG a estimé que cette commission était en mesure d'assurer la fin du suivi qu'elle avait initié.

En date du 30 octobre 2017, la CCG a écrit à la commission de la santé pour les informer de son souhait de fournir un préavis au RD 1196 au Grand Conseil sur le rapport d'évaluation des Hôpitaux universitaires de Genève. Le 26 février 2018, la CCG a déposé un préavis négatif à l'attention de la commission de la santé au sujet du RD 1196.

Le 11 décembre 2017, la CCG a adressé un courrier au bureau du Grand Conseil afin de l'informer des fuites dans la presse des rapports du SAI n° 17-19 Fondation Genève Tourisme & Congrès : audit de l'organisation du Geneva Lake Festival 2016 et n° 17-12 Audit du processus de vente des biens de l'Office des poursuites et des faillites.

---

<sup>4</sup> Voir Annexe 1.

<sup>5</sup> Cette liste n'est pas exhaustive.

### 2.3 Activités

Au cours de l'année parlementaire 2017-2018 (du 20 mars 2017 au 14 mai 2018), la commission de contrôle de gestion s'est réunie en séance plénière durant près de 120 heures dont 4 heures ont été consacrées à des séances conjointes avec la commission des finances. Durant cette période, la CCG a procédé à 78 auditions<sup>6</sup>.

Les sous-commissions se sont réunies de la manière suivante durant la période sous revue :

- « Surveillance de l'Etat concernant la gestion administrative et financière du pouvoir » : la sous-commission s'est réunie 3 fois pour un total de près de 3 heures. Les travaux sont en cours.
- « Office des poursuites et des faillites » : la sous-commission s'est réunie 38 fois pour un total de 80 heures. Le rapport a été déposé en date du 24 avril 2017.
- « Cour des comptes » : la sous-commission s'est réunie 5 fois pour un total de 4 heures. Le rapport a été remis en date du 29 mai 2017 à la CCG.
- « Pénitentiaire » : la sous-commission s'est réunie 21 fois pour un total de 55 heures. Les travaux sont en cours.

---

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

### 3. Organisation du contrôle de l'Etat

#### 3.1 Evaluation de la mise en place du système de contrôle interne

*Audition de M. Fabrizio Balda, responsable de la gestion globale des risques de l'Etat, également président du Collège spécialisé du contrôle interne, du 6 novembre 2017*

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre des recommandations du rapport SAI n° 14-25 Audit de la mise en place du système de contrôle interne, le responsable de la gestion globale des risques de l'Etat est venu présenter à la commission la mise en œuvre du système de contrôle interne (SCI) au sein de l'Etat de Genève ainsi que les méthodes utilisées en matière de gestion des risques.

Le responsable de la gestion globale des risques de l'Etat rappelle que le Conseil d'Etat a fixé des objectifs dans les législatures précédentes, notamment celui d'atteindre le niveau 3 de l'échelle d'évaluation du SCI pour les domaines prioritaires de chaque département. En 2013, le Conseil d'Etat a souhaité aller plus loin avec l'atteinte d'un niveau 4, qui équivaut plutôt à une pérennisation du niveau 3 en pratique. Il indique que le cadre du contrôle interne est inspiré de normes internationales, dont COSO<sup>7</sup> qui est appliquée par près de 80% d'organisations dans le monde. La responsabilité de la mise en place et du maintien du SCI est bien ancrée auprès de la hiérarchie de chaque entité, toutefois avec l'accompagnement de spécialistes. En outre, plusieurs modules de formation sont maintenant disponibles, ainsi qu'un module de e-learning de 2 heures qui a été suivi par près de 1000 responsables d'équipes/entités à l'Etat. Ce module avait pour objectif de fixer les éléments de base et de s'assurer que tout le monde parle le même langage.

Une bonne progression du niveau de maturité du SCI est remarquée dans tous les départements, avec maintenant un comportement de type asymptotique ; l'enjeu est de maintenir le niveau atteint. Il est aussi précisé que les ressources dédiées au contrôle interne sont en baisse et que la fonction a perdu environ 12% de ses ressources depuis fin 2014, ce qui n'est pas négligeable par rapport au travail qu'il reste à faire.

Une précision est ajoutée au sujet de la mesure 46 du Conseil d'Etat qui faisait partie du budget 2015 et qui a été interprétée par les départements comme la volonté du Conseil d'Etat de réduire le nombre de ressources, alors que le but était de souligner ce qu'il restait à faire et de simplifier les procédures. Toutefois, le responsable de la gestion des risques insiste sur la

---

<sup>7</sup> Cadre intégré de contrôle interne publié par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en 1992 aux Etats-Unis.

forte progression du taux de maturité du SCI depuis 2014 et sur le bon niveau de pérennisation à ce jour, avec une courbe de plus en plus asymptotique.

Concernant la gestion des risques, il reste à améliorer la gestion des plans d'action. Par rapport à la continuité des activités, la mise à disposition d'outils de formation et d'un accompagnement est un point excellent, mais il y a très peu d'initiatives qui ont été lancées depuis la mise en place de ces outils. Pour sa part, le responsable de la gestion des risques de l'Etat pense que cela est dû au fait que Genève n'a jamais connu une véritable grosse crise opérationnelle. De manière générale, la fonction de contrôle interne a évolué en passant d'une situation où elle était très impliquée dans la construction du SCI à une phase où elle est aujourd'hui impliquée dans le maintien et la mise à jour ainsi que la démocratisation et la simplification du processus de contrôle de certains processus de l'administration.

#### *Discussion & remarques de la commission*

La commission est frappée par le fait que l'enjeu est maintenant de maintenir les résultats qui ont été obtenus et de pérenniser le niveau 3. Elle revient aussi sur la mesure 46 qui aurait été mal comprise par les départements.

A un moment donné, il faut que cette situation se stabilise, car 12% de ressources ont été perdues durant les 3 dernières années ; il y a deux types de spécialistes du contrôle interne, ceux qui sont au niveau départemental et ceux qui sont basés au niveau des entités « métier ». Or, les ressources qui ont été perdues à l'Etat l'ont quasiment toutes été au niveau départemental, à mi-course en termes de systémativité ; il ne suffit pas d'avoir de jolies matrices, le but est de générer de la plus-value pour les gens et de leur faire comprendre quel est leur rôle. La commission constate que depuis la première matrice de gestion des risques présentée en 2014-2015, le niveau de maturation des entités et des personnes semble avoir évolué.

La commission revient sur la pérennisation du niveau 3 et souhaite connaître la différence entre les niveaux 3 et 4. Il est expliqué que dans les standards internationaux COSO ou ISO, on ne trouve pas cette notion de niveau de maturité ; en revanche, c'est une notion largement acceptée globalement. Le niveau 3 signifie que l'on a des pratiques harmonisées et standardisées et le niveau 5 indique que l'on est en phase d'optimisation, ce qui n'arrive jamais. Le niveau 4 correspond à un niveau maîtrisé : en plus de standardiser les pratiques, on a un système de mise à jour qui permet de maintenir une efficacité et une efficience dans le temps, et il est procédé à des vérifications qui permettent de dire que les activités de contrôle fonctionnent comme prévu.

La commission note que les problèmes de cybercriminalité vont aller en empirant et se demande comment il est possible de protéger les données sensibles. La commission a l'impression que les services ne se sont pas approprié le contrôle interne. Il est indiqué que l'appropriation est encore assez bonne si l'on se fie au score de 80% qui est donné, mais il est vrai qu'il reste des cas de figure où les personnes considèrent que le contrôle est juste une tâche de plus à effectuer. Par ailleurs, la commission remarque que selon la matrice qui a été présentée, de nombreux risques devraient remonter au niveau des conseillers d'Etat ; elle souhaite savoir comment sont gérés ces risques par rapport à leur rôle qui consiste à donner une orientation politique.

La commission revient sur les normes ISO et se demande quel est le coût pour l'Etat de l'achat et de l'éventuelle mise à jour de ces normes ; la commission souhaite aussi savoir qui décide de la norme à acheter. Il est précisé que la DGSJ dispose de la liste des normes ISO utilisées à l'Etat et que cette liste peut être consultée.

On peut remarquer que dans la plupart des cas, les risques classés comme majeurs sont pertinents. Il arrive qu'un département sorte un risque majeur en réclamant plus de ressources, mais le Conseil d'Etat est capable de détecter les comportements qui ne seraient pas adaptés. Il existe toutefois des risques exogènes que l'on subit.

### **Décision**

**La commission prend acte des explications du responsable de la gestion globale des risques de l'Etat. Elle décide de maintenir un suivi annuel.**

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

Un courrier a été transmis au Conseil d'Etat afin d'obtenir la liste des audits et des évaluations de politiques publiques menés durant la période 2016-2017 au sein de l'administration genevoise. Le Conseil d'Etat a fait parvenir les documents demandés à la commission dans le courant du mois de janvier 2018. La commission a mis cet objet à l'ordre du jour de sa séance du 12 mars 2018 et pris acte des documents transmis.

## 5. DÉPARTEMENT DES FINANCES

### 5.1 *Office des poursuites*

Le projet de rapport de la sous-commission chargée de faire la lumière sur les dysfonctionnements ayant cours à l'office des poursuites (OP), créée en février 2016, a été présenté à la CCG en date du 27 mars 2017. Le rapport a pu être consulté sous le sceau de la confidentialité, par les commissaires titulaires de la CCG, auprès du Secrétariat général du Grand Conseil. Malgré toutes les mesures prises en termes de confidentialité, la CCG déplore les fuites d'éléments erronés et imprécis du rapport dans un média local, ceci alors que le rapport de la sous-commission n'était pas encore définitif et n'avait pas été adopté en commission.

Le 27 mars 2017, le conseiller d'Etat chargé du département des finances (DF), accompagné de son secrétaire général, a été auditionné par la CCG sur le projet de rapport de la sous-commission. Le magistrat a indiqué partager dans une large mesure les préoccupations des commissaires, de même que leur souci de voir l'OP fonctionner correctement, après toutes les difficultés notoires qu'il a connues depuis de nombreuses années.

La refonte informatique a été un élément révélateur de la situation générale, elle a mis en exergue les problèmes structurels et les manquements au niveau de la gestion de l'OP. Le magistrat assure qu'actuellement les problèmes liés à l'information, aux ressources humaines et à la gouvernance sont sous contrôle. Après avoir exposé les actions déployées (nouvelle structure managériale, consultant externe en organisation mandaté, mobilisation de ressources supplémentaires pour réduire les stocks, etc.), le conseiller d'Etat exprime sa prise de position sur les recommandations formulées par la sous-commission. Sur les 30 recommandations formulées, le département en a accepté 23, 4 ont été refusées et 3 ne sont pas du ressort du département.

Le secrétaire général du DF présente notamment les mesures qui ont été prises pour gérer la crise qui a fait suite à la bascule informatique (introduction d'un nouveau système informatique nommé « OPUS ») ainsi que la réorganisation intervenue au sein de l'OP dont les mesures sont entrées en vigueur à l'automne 2016 (nouvelle organisation, nouvelle direction, nouveaux cahiers des charges, service orienté vers l'utilisateur). Les principaux problèmes informatiques sont suivis et communiqués régulièrement aux collaborateurs. La CCG est en outre informée que les stocks (réquisitions de poursuite et continuations) ainsi que les temps de traitement (réquisitions de poursuite et continuations, attestations) sont en baisse (à la date du 31.12.2016).

### *Discussion & remarques de la commission*

Les membres de la sous-commission exposent les principaux constats ainsi que leurs recommandations. Ils indiquent que la sous-commission « Office des poursuites et des faillites » (ci-après « sous-commission ») n'a enquêté que sur l'Office des poursuites. Concernant l'Office des faillites (ci-après « OF »), ils signalent que le problème informatique a été résolu et qu'il fonctionne correctement. Ils déclarent que si la Commission de contrôle de gestion le souhaite, la sous-commission poursuivra ses travaux et travaillera sur l'OF. Il souligne que toutes les personnes convoquées par la sous-commission se sont présentées et ont été exhortées à dire la vérité, à l'exception d'un mandataire externe. Ils ajoutent qu'une partie du personnel de l'OP (environ 10%) a souhaité spontanément être auditionné. Enfin, ils précisent que la moitié des chefs de service, le préposé et ses substituts ont été entendus.

Après discussion et audition du Conseiller d'Etat en charge, un approfondissement de l'étude du rapport s'avère nécessaire.

### **Décision**

**La commission décide de reporter le vote sur le rapport de la sous-commission d'une semaine.**

*Séance des 3 et 10 avril 2017 : discussion interne sur le rapport de la sous-commission*

Après avoir discuté les éléments sensibles figurant dans le rapport et leur caractère pénal, les membres de la commission procèdent au vote du rapport. Ce dernier est accepté à 13 voix, avec 2 abstentions. Le lecteur peut se référer au rapport de la commission concernant l'office des poursuites (RD 1180) pour de plus amples détails.

Le rapport a ensuite été présenté en conférence de presse le lundi 24 avril 2017.

Le service d'audit interne (SAI) et la Cour des comptes (CdC) ont quant à eux été mandatés sur des points spécifiques nécessitant un examen approfondi.

### *Discussion & remarques de la commission*

La commission après une discussion nourrie a décidé d'approuver le rapport avec de petits aménagements.

Le rapport sera soumis au Grand Conseil au format d'un rapport divers.

*Séance du 4 septembre 2017 : discussion interne*

Les membres de la commission sont informés de licenciements qui seraient intervenus dans le cadre de l'audit mené par la sous-commission « Office des poursuites ». Elle a souhaité en informer le chef de département.

*Séance du 25 septembre 2017 : audition du conseiller d'Etat (DF)*

En date du 25 septembre 2017, le magistrat de tutelle a été reçu par la commission pour aborder la problématique des licenciements. Le conseiller d'Etat rappelle que des mesures ont été prises, suite aux recommandations du RD 1180, en termes de management, de ressources humaines et d'infrastructure informatique et que le Conseil d'Etat est décidé à mener cette mission à terme pour remettre l'office des poursuites sur pied.

*Discussion & remarques de la commission*

La commission entend les explications du magistrat de tutelle et confirme sa surprise de voir la mise en cause des députés de la commission de contrôle de gestion et plus particulièrement de ceux de la sous-commission OPF.

Concernant les licenciements qui sont intervenus, la commission prend acte des explications du magistrat et de la garantie qu'il n'y aura pas de représailles vis-à-vis du personnel subalterne qui ont pour certains donné des informations à la sous-commission.

**Décision**

**La commission prend acte des informations transmises et décide d'attendre le prochain suivi relatif à l'avancement de la mise en œuvre des recommandations du RD 1180.**

*Audition du service d'audit interne (SAI) du 9 octobre 2017*

A l'occasion de la présentation de son rapport d'activité 2016, la commission a souhaité s'informer sur le mandat qu'elle a confié au SAI en avril 2017. Les conclusions de ce mandat seront exposées dans un prochain rapport du SAI. En substance, les constats de la sous-commission relatifs à l'application OPUS ont été en bonne partie validés. Une grande partie des problèmes a été corrigée ou résolue par l'OP et la direction de l'organisation et de la sécurité de l'information (DOSI) du département des finances avant ou pendant l'audit effectué par le SAI. Certains constats n'ont quant à eux pas été confirmés (tableaux de distribution et de collocation, traitement de la

différence comptable historique, possibilité de restitution, difficulté de consultation du solde d'une poursuite).

Le SAI constate que l'application OPUS fonctionne désormais et permet de délivrer la prestation principale de l'OP. Les stocks et retards ont été résorbés. Il reste un important travail sur les tiers doublons ainsi qu'au niveau d'anomalies à traiter. Le système de contrôle interne doit, en outre, être complété et renforcé.

Une grande partie des constats faits par la CCG ont été validés par le SAI et, pour certains, ils ont été corrigés en cours d'audit, à savoir les nombreux bugs, blocages et anomalies liés par exemple à la longueur du nom limitée à 24 caractères, aux blocages de courrier entrant ou au formulaire d'interrogatoire du débiteur, l'impossibilité d'établir des certificats d'insuffisance de gage. Jusqu'au 30 juin 2017, il n'y avait pas de contrôle bloquant sur la modification de l'IBAN du créancier. Au début, il était de plus impossible de faire des répartitions aux créanciers, de fixer une date d'arrêt des intérêts pour les encaissements. Le manque de définition dans la gestion des délégations par les autres offices des poursuites cantonales a également été corrigé, de même que l'impossibilité de travailler sur les dossiers d'hoirie ou de visualiser les actes de défaut de biens. Toujours parmi les dysfonctionnements qui ont été résorbés, le SAI cite les retards au niveau de l'édition des commandements de payer, du traitement des réquisitions de continuer la poursuite et de la production des actes de défaut de biens. Le temps d'attente aux guichets qui était de deux heures au début d'OPUS atteint en moyenne 30 minutes en 2017.

La commission constate donc des avancées significatives dans les dysfonctionnements de l'OP. Un suivi est toutefois nécessaire.

## Décision

**La commission prend acte des informations transmises par le SAI et décide d'auditionner le magistrat.**

*Audition de M. Serge Dal Busco, conseiller d'Etat (DF), de M. Pierre-Antoine Gobet, secrétaire général (DF), et de M. Philippe Dufey, préposé de l'office des poursuites, du 5 mars 2018*

Le département est venu présenter à la commission son suivi relatif à l'avancement de la mise en œuvre des recommandations du RD 1180. En préambule, il a rappelé que la situation concernant l'OP était objectivement compliquée en 2016 et en 2017, toutefois beaucoup de problèmes ont été

résolus depuis. Les dysfonctionnements constatés au niveau du système d'information ont été révélateurs et ont notamment généré des changements importants au niveau managérial.

Sur les 27 recommandations que comportait le RD 1180, 17 recommandations sont d'ores et déjà réalisées, et 5 vont être réalisées d'ici le 30 juin 2018 ; les 5 recommandations restantes ne sont pas applicables du point de vue du département, car elles ne relèvent pas de sa compétence. En lien direct avec ces recommandations, le département a établi un outil de suivi sur la base d'indicateurs clés afin d'évaluer l'amélioration des prestations et leurs conformités face aux objectifs fixés. Ainsi, depuis la deuxième moitié de 2017, il y a une amélioration globale des prestations de l'OP, à savoir notamment, une diminution du temps de contrôle des réquisitions de poursuites, du temps de traitement des stocks, du temps de délivrance des extraits de poursuite. De même, le nombre de plaintes mensuelles déposées à l'encontre de l'OP va en diminuant.

Quant aux questions soulevées par le RD 1180 sur les ressources humaines, le département a indiqué que la situation a commencé à se stabiliser à la fin du printemps 2017, principalement au niveau « métier », malgré des soucis qui persistaient en termes de disponibilités des ressources humaines. Des moyens ont été déployés pour que l'office s'améliore en termes de management et de conduite.

L'Office des poursuites est en train d'élaborer un plan stratégique qui permettra de calculer le retour sur investissement prévu par la refonte informatique OPUS.

### *Discussion & remarques de la commission*

La commission s'interroge sur l'avancement de la mise en œuvre des recommandations et sur l'amélioration du climat dans l'office, notamment entre le personnel et les cadres. Elle prend acte de la baisse sensible du taux d'absentéisme.

La dernière enquête de satisfaction semestrielle a montré une évolution très positive ; les quelques chiffres présentés à la commission donnent la mesure du ressenti des collaborateurs entre juin et décembre 2018, et montrent une satisfaction tant au niveau du management que de la qualité de l'organisation. Cependant, les commissaires souhaitent obtenir des chiffres plus détaillés et s'assurer de la confidentialité de ce sondage.

Il est constaté que les choses vont dans le bon sens. Il est positif que la CCG ait mis un peu de pression sur l'OP, car ce dernier semble avoir pris le taureau par les cornes. Les commissaires s'interrogent sur l'articulation des objectifs

du plan stratégique au niveau du plan d'action, et sur la manière d'augmenter la productivité de l'office.

### Décision

**La commission prend acte des informations transmises et maintient le suivi de ses travaux à ce sujet.**

### 5.2 Office des poursuites et office des faillites conjointement

Suite à la présentation du rapport n° 17-19 du SAI sur les processus de vente des biens aux offices des poursuites (OP) et des faillites (OF), la commission a auditionné le département et les offices concernés.

*Audition de M. Serge Dal Busco, conseiller d'Etat (DF), accompagné de M. Philippe Dufey, préposé de l'office des poursuites, et de M. Christophe Pommaz, préposé de l'office des faillites, du 5 mars 2018*

Le département a rappelé le contexte et les objectifs de l'audit du SAI. Le service des ventes mobilières est rattaché à l'OF exclusivement, et procède à la vente des actifs mobiliers dans le cadre des faillites et sur demande de l'OP dans les procédures de poursuites. Concernant les biens immobiliers, chaque office vend ses propres actifs. Dans ce cadre, les objectifs de l'audit étaient d'identifier les risques majeurs liés au processus des ventes, de vérifier si les exigences légales étaient respectées dans le cadre de ventes de biens, de formaliser les processus et de vérifier si les contrôles clés ont été identifiés. Le département a également indiqué qu'aucun risque financier n'a été identifié dans cet audit.

S'agissant du traitement des recommandations, dans le cadre du dialogue avec le SAI durant l'audit, un certain nombre d'éléments mis en exergue dans le rapport d'audit ont déjà pu être résolus. Cependant la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations est prévue pour le 31 décembre 2018.

### *Discussion & remarques de la commission*

La commission constate qu'en ce qui concerne la surestimation de certains objets destinés à la vente, les huissiers doivent être proactifs sur le mode de réalisation, même si ce n'est pas eux qui font la vente. Lorsqu'on se trouve devant un lot de tuiles photovoltaïques d'une valeur marchande élevée, mais qui ne représente pas beaucoup de valeur dans le cadre d'une vente aux enchères, le prix estimé devrait être à zéro. En parallèle, il s'agirait d'avoir le

réflexe de rechercher d'autres moyens de vente comme le gré à gré ou en tous les cas de vérifier qu'il existe un marché pour le type de bien concerné.

Pour ce qui concerne le contrôle des objets invendus en métaux précieux, le SAI a mis en évidence l'importance de mieux documenter le sort des objets restés invendus à l'issue des enchères. A l'OF, cette recommandation a mené à la modification d'une directive en ce qui concerne les fiches de contrôle ; des contrôles de dossiers supplémentaires ont été introduits, pour s'assurer que les objets fondus, par exemple, sont bien vendus au prix de la valeur du métal ou au-dessus. Cette recommandation a été réglée et validée pour l'OF et est en cours de réalisation pour l'OP. Le préposé de l'OP rappelle que dans les situations de ce type, l'OP demandait des offres auprès de 3 bijoutiers de la place et choisissait la meilleure, même si elle n'atteignait pas le prix de la valeur du métal.

Les commissaires estiment, en ce qui concerne la stratégie de publicité des ventes immobilières qui touche à la fois l'OP et l'OF, qu'elle n'est pas attrayante et confirment qu'il faut soigner la présentation. L'office a fait paraître des publicités sur Homegate, publie le bien sur le site internet des OPF et dans la Feuille d'avis officielle (FAO), ainsi que dans les quotidiens qui ont une bonne diffusion. Des annonces sont également postées sur Twitter. En termes de publicité, cela fonctionne assez bien, mais suivant la nature de l'objet il existe des situations où le prix de départ de l'objet est très élevé.

Il est déploré que sur le site de l'Etat ceci n'est absolument pas visible, car peu convivial ; le même constat est fait au sujet de la FAO, où l'information est peu accessible.

## Décision

**La CCG prend acte des informations transmises et décide d'attendre la présentation du rapport d'audit de la Cour sur ce sujet.**

Le 16 avril 2018, la Cour des comptes a présenté devant la CCG son rapport d'audit de gestion n° 135 relatif à la conduite du projet de réorganisation de l'office des poursuites.

Il s'agit d'un rapport court émis peu de temps après le début de la mission et qui a permis de dégager les 5 constats suivants :

- le DF et l'OP ont pris des mesures pour adapter l'organisation et le fonctionnement de l'office ;
- un plan stratégique a été établi ;

- le projet de réorganisation n'est pas mené de façon méthodique ou structurée ;
- les rôles et les responsabilités des différents acteurs doivent être planifiés ;
- les objectifs du plan stratégique ne sont pas traduits en plans d'action.

La magistrate chargée de l'audit précise que la mission de l'OP est de traiter les poursuites depuis l'origine de la poursuite jusqu'à la distribution des deniers. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'office comptait 218 collaborateurs ; la structure est placée sous la responsabilité d'un préposé et est organisée en 5 directions opérationnelles : la direction de la préexécution, la direction des saisies et des séquestres, la direction des caisses et des services généraux, la direction juridique et de la formation, et la direction financière du contrôle interne.

Il a été constaté que les notions de projets, de réorganisation, de plans d'actions ou de mesures de remédiation n'étaient pas comprises de la même façon par toutes les parties. Par conséquent, il a fallu poser des définitions, ne serait-ce que pour délimiter le périmètre de la mission et du rapport de la Cour. On parle ainsi de « projet global » pour ce qui a trait à l'ensemble des mesures prises par l'OP depuis 2016, et de « chantiers » pour définir les thématiques qui ont fait l'objet des mesures déjà prises ou en cours.

Le premier constat est positif, le DF et l'OP ont pris des mesures pour adapter l'organisation et le fonctionnement de l'OP. Un soutien a notamment été apporté au préposé et l'on constate une amélioration du fonctionnement d'OPUS. La Cour relève également l'engagement de ressources supplémentaires, notamment un consultant RH, un responsable RH, et une responsable expérimentée dans les domaines finances-contrôle interne. La Cour relève aussi la révision de l'organigramme et la réalisation d'une enquête de satisfaction. Selon les informations qui ont été communiquées à la Cour, les mesures prises ont permis de résorber les retards sur les réquisitions de poursuite et les réquisitions de continuer la poursuite.

Le deuxième constat concerne le pilotage et la gestion du projet. La Cour a relevé que le projet global et ses chantiers ne sont pas menés de façon méthodique ou structurée, ce qui empêche de contrôler l'avancement des travaux et d'assurer que les coûts sont maîtrisés. Par ailleurs, la coordination des différentes composantes du projet global (chantiers) n'est pas suffisante et les rôles des responsables doivent être clarifiés. Le pilotage et la coordination des mesures demandent des compétences techniques et spécifiques, et de la disponibilité ; or, jusqu'à ce jour, c'est le préposé qui porte ce projet, en plus de ses fonctions de responsable de l'OP.

La Cour a recommandé au DF de décharger ce préposé de la conduite du projet global et de nommer à la fonction de chef de projet une personne qui possède les compétences requises et une forte expérience en matière de projets.

#### *Discussion & remarques de la commission*

La commission constate que les recommandations de la CdC semblent rejoindre les préoccupations émises par la CCG depuis le début de l'affaire. La commission revient sur l'enquête de satisfaction évoquée, et à laquelle le département s'est référé lors d'une de ses auditions, et demande si la CdC a été consultée sur cette étude et a pu voir comment elle a été menée. Par ailleurs, la commission souhaite savoir si le consultant RH est toujours en fonction, et s'il a participé à l'élaboration du cahier des charges et au suivi de la nomination du nouveau chef de projet.

La Cour n'a pas examiné ce qu'il y avait derrière l'enquête de satisfaction et n'a pas été consultée.

Concernant l'engagement d'un nouveau chef de projet pour le 1<sup>er</sup> septembre 2018 et au vu des risques que présente le fonctionnement de l'office, la commission estime que l'engagement de cette personne devrait être plus rapide.

La commission relève que globalement au niveau des projets informatiques de l'Etat, leur gestion n'est pas suffisamment structurée, ceci alors que la commission des finances alloue chaque année des budgets conséquents à ce domaine.

#### **Décision**

**La CCG prend acte des informations présentées par la Cour et décide de maintenir le suivi de ses travaux sur la question.**

#### **5.3 Marchés publics**

En date du 4 septembre 2017, le département des finances est venu présenter à la CCG un point de situation relatif aux marchés publics. Ce sujet est régulièrement suivi par la commission et cette dernière avait demandé le renvoi de la réponse du Conseil d'Etat relative aux objets parlementaires qu'elle avait traités en 2014 afin d'effectuer un suivi. Il s'agissait des objets :

- M 2248-A pour une application harmonisée de l'Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP) à toutes les entités soumises à Genève et pour une coopération plus étroite entre les cantons : création d'un centre de compétences et de formation cantonal ;

- M 2169-B pour une meilleure pondération des critères sociaux et environnementaux dans l'attribution des marchés publics et un soutien aux petites et moyennes entreprises genevoises lors des soumissions.

Le département a informé les commissaires des derniers développements en lien avec l'AIMP. La révision de ce dernier est suspendue dans l'attente de la révision de la loi fédérale. Le Conseil d'Etat a, en outre, récemment rencontré les députés genevois aux Chambres fédérales afin de discuter des positions défendues. Genève étant le canton qui a l'approche la plus sélective en termes de marché public, il est important que les risques auxquels il s'agit d'être attentif dans le cadre de la révision fédérale soient appréhendés. Les points suivants ont notamment été discutés : conditions à respecter par les prestataires, réglementation de la sous-traitance, problématique des enchères électroniques, critères d'adjudication des marchés.

Un point de situation sur les travaux de la commission consultative instituée par le règlement sur la passation des marchés publics est également effectué. Sa composition a été remaniée début 2016, 20 membres y prennent désormais part et la commission a également la possibilité de travailler en sous-commission selon les sujets. La commission s'oriente désormais sur deux axes : la création d'une commission unique s'occupant de la totalité des marchés publics et la recherche d'un équilibre avec les partenaires sociaux.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Il est pris acte des efforts et des actions du Conseil d'Etat, concernant les travaux au niveau fédéral.

Le Conseil d'Etat a jusqu'ici veillé à ce que l'accord intercantonal, qui est du ressort des cantons, soit le plus compatible possible avec la loi qui régit les marchés fédéraux. Actuellement, les travaux sur la révision de l'AIMP sont suspendus dans l'attente de la révision de la loi fédérale. La discussion avec les députés genevois aux Chambres fédérales a porté sur les positions que le Conseil d'Etat souhaitait voir défendues, dans la mesure où le risque que l'AIMP reprenne les dispositions établies dans le cadre d'une harmonisation est important.

Des commissaires souhaitent en savoir plus sur la commission consultative.

En outre, la commission a pris acte que le Conseil d'Etat n'entrait pas en matière sur l'idée d'un centre de compétences cantonal qui permettrait d'harmoniser les conditions d'application de l'AIMP. La commission comprend qu'il ne soit pas possible d'imposer une même procédure à tout le monde, mais il reste des problèmes réels d'application de cet accord. Deux rapports de la Cour des comptes font état de problèmes en la matière liés aux

ressources humaines et à l'Hospice général ; ce constat est également exprimé par le SAI, et la commission se demande comment il serait possible de pallier les problèmes de coordination liés à cet accord.

La commission constate que le canton de Genève fait partie des locomotives progressistes, mais constate aussi les réticences de l'Etat à tous les niveaux, ce qui rend l'avancée du dossier compliquée. Il est important que la CCG suive avec intérêt l'évolution de cette affaire.

Il faut maintenant attendre le résultat de la loi fédérale, avoir à l'œil la commission consultative et voir si les partenaires sociaux sont satisfaits. La commission rappelle que, le cas échéant, le parlement pourra toujours refuser de ratifier l'accord. Elle souhaite toutefois parvenir à une situation telle que chaque fois qu'une personne dans le canton doit soumissionner, elle ait la possibilité de se renseigner sur la procédure à suivre et qu'elle ait la possibilité d'accéder aux renseignements utiles.

Finalement, la commission déplore que dans les cas de non-application de l'AIMP, il ne se passe rien, comme toujours à l'Etat. Il serait souhaitable que des sanctions soient appliquées dans ces cas précis et que les pondérations soient faites correctement.

## Décision

**La commission décide d'attendre le résultat de la révision du droit des marchés publics au niveau fédéral. Elle suivra les travaux de la commission consultative et consultera les partenaires sociaux sur le fonctionnement actuel sur la passation des marchés publics dans le canton.**

### 5.4 Office du personnel de l'Etat

Suite à l'audition de la Cour des comptes (CdC) du 16 octobre 2017 concernant la présentation du rapport n° 119 sur l'audit de gestion et financier portant sur les charges de personnel de l'Etat, la commission a souhaité auditionner la Cour des comptes en présence du directeur général de l'office du personnel de l'emploi (OPE).

*Audition de M. Grégoire Tavernier, directeur général de l'office du personnel de l'Etat (OPE), de M. François Paychère, magistrat titulaire (CdC), et de M. Gilles Moinat, directeur d'audit (CdC), du 8 janvier 2018*

Le directeur général de l'OPE a fait un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations du rapport n° 119 de la Cour des comptes. Il précise que

toutes les recommandations de la Cour ont été acceptées par l'OPE qui a immédiatement pris des mesures pour les mettre en œuvre tout en priorisant les problématiques qui représentent un risque significatif. L'OPE s'est fixé pour objectif de mettre en œuvre ces recommandations d'ici à la fin de l'année 2019.

Le directeur général de l'OPE s'attarde plus particulièrement sur la recommandation qui concerne la clarification des rôles et des responsabilités entre l'office du personnel et les RH des départements. Ce travail a déjà été fait en parallèle de l'audit de la Cour des comptes par le collègue spécialisé RH. Cette clarification a été validée en automne ; tout ce qui a trait au stratégique est publié sur le site internet de l'Etat, tandis ce que tout ce qui se réfère à l'opérationnel est sur l'intranet.

En ce qui concerne la rémunération, le travail est encore en cours, car il est difficile de trouver le bon angle d'attaque ; une des propositions de la Cour des comptes est de centraliser la fixation des salaires à l'OPE, ce qui pose des problèmes en termes de proportionnalité et de philosophie de gestion des ressources humaines. La proximité est un élément très important, ainsi que la connaissance proche de ce qui se passe dans les départements. Une telle centralisation à l'OPE demanderait des processus de travaux et de transmission d'informations qui ont justement été supprimés en 2008 lorsque le Grand Conseil a accepté la délégation de compétences lors du changement de la loi sur le personnel. Dans l'étude que la Cour des comptes a faite, une quarantaine de dossiers ont été étudiés, parmi lesquels dix-neuf semblent poser certains questionnements ; l'OPE souhaiterait donc avoir accès à ces dossiers, non pour savoir de qui il s'agit, mais pour savoir ce qui n'a pas fonctionné, et pouvoir prendre des décisions adéquates. Une demande a été faite à la Cour des comptes qui a répondu par la négative.

### *Discussion & remarques de la commission*

La commission constate que l'OPE a répondu aux problématiques de perte de gain et ce, dans les délais. Toutefois, au travers de ces interrogations, ce sont aussi les conséquences économiques de l'absentéisme qui sont traitées. La commission souhaite avoir des détails sur les cellules de retour au travail qui ont été mises sur pied pour lutter contre l'absentéisme. Par ailleurs, la commission se demande si l'OPE a remis en soumission la couverture accident professionnel auprès de l'Helvetia et désire avoir des explications sur ce point. Enfin, concernant l'assurance-maladie prise en charge par l'Etat, la commission demande où en sont les travaux pour trouver une solution qui permette plus d'efficacité. Le directeur général de l'OPE a apporté les réponses aux questions posées.

La commission observe que les délais de toutes les recommandations ont été fixés à fin 2019 et elle se demande si les délais pourront être tenus, sachant qu'au bout de 3 ans, 20 à 25% des recommandations émises dans les rapports de la Cour des comptes ne sont pas suivies d'effet. Le directeur général de l'OPE relève que l'OPE s'est fixé des objectifs et mettra tout en œuvre pour les réaliser.

La commission revient sur la première recommandation et sur le constat de la Cour des comptes qui fait état de certains salaires surévalués ; elle demande si l'OPE a l'intention de mener cette analyse de son côté. Elle insiste sur l'importance d'éviter un système de copinage et des inégalités de traitement.

### **Décision**

**La commission décide d'entendre le département de tutelle lors de la prochaine législature.**

## **6. DÉPARTEMENT DE L'INSTRUCTION PUBLIQUE, DE LA CULTURE ET DU SPORT**

### **6.1 Service de protection des mineurs**

*Audition de M<sup>me</sup> Anne Emery-Torracinta, conseillère d'Etat (DIP), et de M<sup>me</sup> Daniela Di Mare, directrice générale de l'office de l'enfance et de la jeunesse, du 19 février 2018*

Le département a présenté à la commission les mises en œuvre et le suivi des recommandations effectué à propos du rapport n° 112 de la CdC (Rapport d'évaluation de politique publique en matière de protection des mineurs – mesures liées au placement).

La direction générale de l'OEJ indique que le SPMi est pleinement dans la réalisation des recommandations. Un plan de projet a été défini avec les constats, les recommandations et les solutions qui vont être mises en place. Le rapport de la Cour portait uniquement sur les enfants placés, qui représentent une minorité parmi l'ensemble des enfants suivis. En effet, une courte majorité de l'ensemble des enfants suivis par le SPMi le sont à la demande des parents et non sous mandat judiciaire.

Concernant la deuxième recommandation du rapport, à savoir comment maintenir le lien avec les parents, la direction générale de l'OEJ explique qu'une attention importante est portée aux relations avec les parents, qu'il s'agisse d'un suivi obligatoire ou d'un placement. Il est précisé que le SPMi est en train de mettre en place une plateforme de sortie qui est un miroir de la plateforme d'entrée des mineurs suivis dans le dispositif de placement, afin de travailler à leur retour en famille. Cette plateforme implique à la fois le tribunal, l'office de protection de l'enfance et les foyers concernés. Par ailleurs, une convention d'objectifs en partenariat avec les parents devrait être testée dès septembre 2018. Elle ajoute qu'un gros travail a été fait sur l'attention portée au respect envers les parents qui ont droit au respect malgré le fait qu'ils traversent une difficulté momentanée.

A propos de la sixième recommandation, la direction générale de l'OEJ note que deux réunions ont déjà été organisées avec les secrétaires généraux qui représentent les foyers pour remettre à jour le document qui existait déjà sur les rôles et les responsabilités de chacun. Une dernière réunion est prévue début mars pour finaliser ce document ; en parallèle, des pistes concrètes sont recherchées pour mettre en œuvre des dispositifs visant à réduire les hospitalisations sociales. La direction générale de l'OEJ a le sentiment que depuis un an les relations sont transparentes, assumées et de qualité.

### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire remarque que le délai de réalisation de ces objectifs est prévu pour la fin de l'année 2018. Il revient sur le problème des hospitalisations sociales qui est assez douloureux et demande ce qui est envisagé pour les réduire. La question des coûts est également soulevée. A ce propos, la direction générale de l'OEJ ajoute que, jusqu'en 2017, le coût journalier d'une hospitalisation sociale s'élevait à 900 francs jusqu'au 30<sup>e</sup> jour puis à 1000 francs au-delà ; actuellement, la prise en charge s'élève à 1100 francs jusqu'à 30 jours puis à 1300 francs au-delà. Quant aux hospitalisations sociales, le DIP relève que c'est un sujet qui préoccupe l'ensemble des collaborateurs du département. Le département est reconnaissant envers le parlement d'avoir accepté les budgets sur deux années consécutives, ce qui permet d'avancer dans ce domaine. La question des hospitalisations sociales est multifactorielle.

La commission revient sur la problématique des adolescents et sur la création d'un foyer thérapeutique dans le périmètre de l'hôpital pour qu'il puisse y avoir des passerelles, et elle demande si un site a déjà été localisé. Par ailleurs, la commission souhaite savoir combien d'adolescents sont touchés par la problématique des hospitalisations sociales, et aimerait connaître les raisons de l'augmentation des coûts de la prise en charge aux HUG.

La direction générale de l'OEJ indique que les HUG leur ont dit être trop loin du prix coûtant et avoir augmenté la facturation. Elle précise que les montants de 1100 francs et 1300 francs sont le fruit d'une négociation et que l'hôpital a demandé plus au départ, probablement dans une volonté de rendre l'hospitalisation sociale rédhibitoire, bien que tous soient conscients qu'il s'agit du dernier recours.

La commission confirme son souhait que le département ouvre de nouvelles places, afin de réduire et supprimer les hospitalisations « sociales ».

### **Décision**

**La commission est satisfaite des informations qu'elle a reçues et décide de suspendre ses travaux dans l'attente du suivi annuel de la Cour.**

### **6.2 Direction générale de l'enseignement obligatoire**

*Audition du 3 avril 2017 du SAI sur son rapport d'audit n° 17-02 Direction générale de l'enseignement obligatoire*

Les objectifs de l'audit du SAI ont été principalement d'apporter une appréciation sur la finalisation du projet qui a donné lieu à la création de la

DGEO, le système de reporting et de contrôle, la conformité de la gestion administrative des ressources humaines (personnel administratif et technique (PAT) et personnel enseignant (PE)) et le processus d'allocation des ressources pour la rentrée scolaire de l'enseignement primaire avec les dispositions légales et réglementaires.

L'audit du SAI comporte 15 observations, dont 2 observations d'importance 3 sur 4 :

- 1) le projet de création de la DGEO aurait dû être formellement clôturé par la validation d'un rapport de fin de projet attestant l'atteinte des objectifs fixés ;
- 2) les fréquences réglementaires ne sont globalement pas respectées au niveau du processus d'évaluation (EEDP) du personnel enseignant ceci, plus particulièrement, pour la période postprobatoire.

Le SAI recommande au donneur d'ordre une décision formelle sur la clôture du projet de création de la DGEO, établissant clairement les objectifs atteints et ceux qu'il convient de poursuivre (ou d'abandonner), ainsi que leurs modalités de mise en œuvre. Quant aux EEDP, il préconise à la DGEO de prendre les mesures nécessaires pour que la fréquence visée soit systématiquement respectée.

## Décision

**La commission décide d'entendre le département de tutelle afin de suivre la mise en œuvre des observations formulées par le SAI.**

*Audition de M<sup>me</sup> Anne Emery-Torracinta, conseillère d'Etat (DIP), de M<sup>me</sup> Daniela Di Mare, directrice générale a.i. DGEO (DIP), et de M<sup>me</sup> Déborah Sciarrino, directrice du contrôle interne (DIP), du 22 mai 2017*

Le département indique qu'il remettra à la commission un rapport de fin de projet suite à la création de la DGEO, mentionnant les objectifs atteints et non atteints. La DGEO résulte de la fusion entre deux anciennes directions générales chargées du primaire et du cycle d'orientation avec des modes de fonctionnement et des cultures très différentes. A propos des objectifs, il est relevé que la question de la régionalisation mixte enseignement primaire (EP) – cycle d'orientation (CO) et le rapprochement entre la structure EP et celle du CO étaient difficile à atteindre pour des raisons statutaire ou organisationnelle. En contrepartie, certains objectifs sont en bonne voie, voire sont atteints, telle la création d'un unique service RH pour les deux degrés d'enseignement.

Concernant la question du processus d'évaluation du personnel enseignant (EEDP), la conseillère d'Etat informe la commission que, vu le nombre élevé d'enseignants à évaluer pour chaque direction de CO et d'établissement EP et le travail à fournir en amont des évaluations (visites de classe, rapports de visite), le département réfléchit à une fréquence de réalisation plus large des EEDP, à savoir tous les 4 à 5 ans. La question de la formalisation est en cours de négociation. Le DIP réfléchit à des modalités allégées d'évaluations qui pourraient être réalisées en alternance avec des évaluations plus complètes.

### Décision

**La commission décide d'attendre la transmission du rapport de fin de projet suite à la création de la DGEO avant de prendre position sur la suite de ses travaux.**

Le 9 octobre 2017, le DIP a transmis à la commission de contrôle de gestion son rapport sur la réalisation du projet de création d'une direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO).

### Décision

**La commission décide d'entendre le département ainsi que la direction générale du DGEO.**

*Audition de M<sup>me</sup> Anne Emery-Torracinta, conseillère d'Etat (DIP), et de M<sup>me</sup> Paola Marchesini, directrice générale du DGEO (DIP), du 19 février 2018*

La direction du DGEO indique que le suivi des recommandations émises par le SAI a avancé, mais n'est pas clôturé.

### *Discussion & remarques de la commission*

Sur la recommandation relative aux indicateurs de performance à fiabiliser et à compléter, la commission demande ce qui a déjà été mis en place pour que cet objectif de permettre à chaque élève d'atteindre la maîtrise des attentes fondamentales soit atteint. Par ailleurs, la commission souhaite avoir des informations sur la recommandation qui concerne les EEDP du personnel enseignant. La commission souhaite savoir ce qu'il en est de la conversion des heures de grève mentionnée dans une des recommandations.

La directrice générale de la DGEO indique que le suivi de la recommandation a avancé, mais qu'il n'est pas clôturé. Un travail sur le monitoring de soutien aux élèves en difficulté est en cours pour connaître les mesures mises en place dans les différents établissements, et observer leur impact. Le développement informatique nécessaire pour faire ce point de situation est presque terminé et plusieurs établissements sont pilotes au primaire et au cycle d'orientation pour voir comment cela fonctionne. L'autre mesure tourne autour des tests d'attentes fondamentales ; elle a commencé au cycle d'orientation et va bientôt être lancée à l'école primaire pour qu'un suivi puisse être fait et pour voir quelles corrections doivent être apportées.

La commission demande confirmation que ce travail informatique a pour but de centraliser au niveau de la direction générale l'ensemble des informations qui peuvent être collectées dans les divers établissements et elle souhaite savoir si ce travail énorme passe par le service de la recherche en éducation (SRED).

La directrice générale de la DGEO confirme le premier point soulevé et ajoute que, par rapport aux mesures de soutien, ils verront s'ils doivent travailler avec le SRED une fois qu'ils connaîtront l'ampleur de ces mesures. Ce travail avait déjà été fait de manière manuelle au niveau de l'école primaire il y a quelques années et a débouché sur la mise en place du CAS en soutien pédagogique. La magistrate chargée du DIP ajoute qu'il s'agit de comprendre ce qui marche ou pas, et d'avoir à terme une vision du parcours de l'élève sur une plus longue durée. Cette analyse du système couplée à l'analyse du niveau de l'élève sont des indicateurs qui font sens.

La commission se demande si cette double analyse permet d'avoir une vision de ce qui se passe à Genève et de connaître les résultats de l'école par rapport aux attentes.

Le DIP précise que ce n'est pas encore le cas, mais que c'est ce à quoi ils tendent. La directrice générale de la DGEO confirme que cette analyse donnera les moyens d'identifier les éléments de manière plus fine et précise. La commission sera informée de cette étape.

A propos des EEDP, la directrice générale de la DGEO indique que le suivi a bien avancé en termes de cadre. La conseillère d'Etat chargée du DIP a validé le principe d'un minimum de 25 EEDP par direction d'établissement et par année, ce qui équivaut à environ un EEDP par semaine pour un directeur. Au secondaire, il est possible que les EEDP soient déléguées aux doyens, bien que la conseillère d'Etat, en tenant compte du calendrier scolaire, ne soutienne pas cette possibilité. La directrice générale de la DGEO précise qu'au rythme énoncé plus haut, un enseignant du secondaire aura un EEDP tous les 4-5 ans,

et un enseignant de primaire tous les 3-4 ans. Il est, en outre, précisé que les jeunes ont forcément eu un EEDP dans le cadre de leur nomination. Au primaire le taux de couverture est de près de 70%, mais la mise en place de ces entretiens prend plus de temps au secondaire. Il restera toujours des grandes écoles qui ne rentreront pas dans le cadre et ne pourront pas effectuer 25 EEDP par année, d'où l'idée de déléguer aux doyens. Pour le DIP, cet entretien reste toutefois la prérogative du directeur.

Un commissaire aimerait entendre dire que 100% des enseignants ont été évalués. Chaque collaborateur a besoin d'entendre au moins une fois par année de manière formelle s'il va dans le bon sens ou pas.

La magistrate chargée du DIP est d'accord sur le caractère indispensable de ces évaluations, mais elle insiste sur le fait que ce système est nouveau. A titre personnel, elle n'a pas été évaluée une seule fois au cours de ses 35 ans d'enseignement, simplement parce que cela ne se faisait pas, sans doute à tort. A un moment donné, l'Etat a fait la démarche de formaliser ces évaluations, il faut maintenant que chaque établissement s'approprie la pratique. La directrice générale de la DGEO précise qu'indépendamment de ce protocole, il existe des procédures d'entretien de service qui peuvent être appliquées pour les situations problématiques. Dans le cadre de ces EEDP, on ne peut pas comparer un département qui a 400 employés avec le DIP qui compte 9500 collaborateurs. Ce sont des considérations pratiques dont il faut aussi tenir compte dans la mise en place de cette procédure.

A la question de savoir s'il y a toujours des directeurs adjoints dans les établissements, le DIP répond par la négative.

Concernant le taux de conversion, la directrice générale de la DGEO indique que depuis la rentrée 2017, un taux de conversion pour les grèves des enseignants a été mis en place et est appliqué par l'OPE dans la retenue salariale.

## Décision

**La commission est satisfaite des informations qu'elle a reçues et décide de suspendre ses travaux dans l'attente du suivi du SAI.**

### 6.3 Hospitalisations sociales

Après avoir travaillé sur le sujet des hospitalisations sociales (voir rapport d'activité de la CCG 2016/2017-RD 1206), la CCG a adopté au cours de sa séance du 22 mai 2017, à l'unanimité, la proposition de motion de commission M 2401 pour que les hospitalisations sociales cessent !

La proposition de motion en question invite le Conseil d'Etat :

- à mettre en place toutes mesures utiles permettant d'éviter les hospitalisations sociales en développant notamment :
  - le nombre de places en foyers d'urgence ainsi que pour les cas lourds demandant un encadrement adapté ;
  - les campagnes de recrutement pour trouver des familles d'accueil, en diversifiant dans la mesure du possible les possibilités d'accueil (dépannage à court terme, hébergement à moyen et long terme) et en proposant des mesures d'encadrement pour ces familles ;
  - la pérennisation des prestations AEMO (action éducative en milieu ouvert) ;
  - une structure mobile pluridisciplinaire en vue d'apporter un soutien aux institutions genevoises d'éducation spécialisée accueillant les cas les plus lourds ;
- à élaborer des solutions spécifiques et adaptées permettant l'accueil des requérants d'asile mineurs non accompagnés (RMNA), en coordination avec l'Hospice général et le DEAS, afin de conserver aux foyers d'accueil leur rôle initial.

Pour de plus amples détails, le lecteur peut se référer à l'exposé des motifs de la proposition de motion M 2401.

## 7. DÉPARTEMENT DE LA SÉCURITÉ ET DE L'ÉCONOMIE

### 7.1 Office cantonal de la détention

Pour mémoire, la CCG avait auditionné, en date du 12 octobre 2016, la Cour des comptes (CdC) sur son rapport n° 109 – Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des ressources humaines à l'office cantonal de la détention (OCD) (voir rapport d'activité 2016-2017 de la CCG-RD 1206). La commission a souhaité poursuivre ses auditions en lien avec l'OCD, elle a ainsi reçu le SAI au sujet d'un audit de gestion relatif à la prison de Champ-Dollon.

#### *Audition du 3 avril 2017 du SAI sur son audit n° 16-30 OCD – Prison de Champ-Dollon*

Les objectifs de l'audit du SAI ont été principalement de réaliser un état des lieux de la mise en place du système de contrôle interne (SCI) au sein de la prison de Champ-Dollon, de s'assurer que les principaux processus financiers de la prison sont correctement gérés et de vérifier la conformité des principaux processus « métiers » de la prison (admission, gestion et sortie des détenus, sanctions disciplinaires, plaintes et recours des détenus).

L'audit du SAI comporte 10 observations, dont 2 observations d'importance 3<sup>8</sup> :

- a) dans le cadre de la planification pénitentiaire, le SAI estime important de pouvoir se baser sur un taux d'encadrement (nombre de collaborateurs par détenu) pertinent et fiable, ceci afin d'avoir une gestion des ressources humaines efficace et efficiente ;
- b) les risques liés au processus de radicalisation dans les prisons genevoises doivent être formellement analysés.

Le SAI recommande à la direction générale de l'OCD de finaliser la démarche d'analyse concernant le taux d'encadrement en associant les directions d'établissement. L'objectif est de déterminer un taux d'encadrement qui tienne compte des spécificités liées à chaque établissement de détention. Quant à la deuxième observation, le SAI préconise, outre une décision formelle sur la stratégie de traitement de ce risque, que les mesures à mettre en œuvre pour gérer ce risque soient formalisées.

---

<sup>8</sup> Le degré d'importance des observations du SAI est exprimé selon la graduation suivante : 1N (non obligatoire) – 1 – 2 – 3 – 4 (ordre croissant d'importance).

### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire se réfère à la recommandation relative au taux d'encadrement. Elle considère que l'évaluation de ce taux peut conduire à d'importantes divergences susceptibles d'aggraver le climat à la prison. Elle note que le taux d'encadrement défini par l'OCD était inférieur au taux effectif de la prison. Elle observe que le nombre de collaborateurs à l'OCD a considérablement augmenté. Elle souhaite connaître l'incidence de ce phénomène sur le travail concret des directions des établissements.

Le SAI répond que ce point n'a pas été analysé par le SAI. L'OCD a établi un calcul sans tenir compte des conditions particulières de Champ-Dollon. Le SAI recommande que ce calcul soit discuté avec la direction de la prison. Dans l'hypothèse où ce calcul serait validé, cela induirait une diminution de 44 gardiens. Le SAI avait déjà relevé de nombreuses lacunes au sein de l'OCD. Le SAI pense que l'effectif a été augmenté afin de pallier ces lacunes, mais il ignore si cette augmentation est excessive.

Un commissaire considère que les gardiens sont indispensables. Il mentionne que l'OCD est actuellement composé d'une soixantaine de cadres, alors qu'initialement celui-ci n'en comptait que trois. Il demande si cette augmentation a fait l'objet d'une étude de la part du SAI. S'agissant de la radicalisation en prison, il déclare qu'il existe environ 500 fiches S en France voisine et constate qu'aucune évaluation n'est faite en Suisse. Concernant la problématique des marchés publics, il observe que la réglementation (AIMP) est rarement suivie. Il considère que des économies importantes sont possibles en la matière.

Le SAI répond que la problématique liée à l'augmentation des cadres n'a pas été évaluée par le SAI. Il déclare que cette problématique pourrait faire l'objet d'un audit. Il rappelle que le SAI va mener un audit sur le SAPEM et le service de probation et d'insertion. S'agissant du SAPEM, le SAI avait constaté des manquements sur la formalisation des processus et il pense que les cadres ont été renforcés pour pallier ces manquements. S'agissant de la radicalisation, le SAI affirme que des mesures ont été prises avant son intervention. Il mentionne que des mesures internes sont mises en place au sein des prisons, mais signale que ces dernières ne sont pas encore correctement formalisées et structurées. Le SAI rappelle que M. Franziskakis a été chargé de cette problématique et que les gardiens sont très attentifs à ces problèmes de radicalisation, ils mettent en place une certaine structure. Toutefois, le risque zéro n'existe pas. Quant à la problématique des marchés publics, le SAI déclare que l'AIMP est difficile à mettre en œuvre. Il explique que les seuils sont rapidement dépassés et qu'une demande selon l'AIMP serait de nature à compliquer les choses. Il conclut que cette problématique n'est pas formalisée.

Un commissaire signale que les détenus en exécution de peine ne sont pas rémunérés, contrairement à ce que prévoit le concordat. Il se réfère à l'observation du SAI concernant la rémunération des détenus. Il relève que les détenus suivant un programme de formation ou de perfectionnement ne sont également pas rémunérés. Il demande si ces détenus sont rémunérés dans d'autres établissements romands.

Le SAI répond que cette observation se fonde sur les règles établies par le concordat.

## Décision

**La commission décide d'entendre la Cour des comptes sur son second audit relatif à l'OCD.**

*Audition du 8 mai 2017 de M. Paychère, magistrat titulaire de la Cour, accompagné d'un directeur d'audit (CdC), sur le rapport de la Cour n° 113 – audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des horaires et des indemnités à l'office cantonal de la détention (OCD)*

La Cour a publié son rapport le 20 février 2017<sup>9</sup>. Il fait suite à un 1<sup>er</sup> rapport (audit n° 109) consacré à la gestion des ressources humaines de l'OCD.

Comme le relève la Cour, le domaine pénitentiaire fait face à des défis importants (ouverture de Curabilis, extension de La Brenaz, etc.) et a connu plusieurs réorganisations ainsi que les démissions successives de deux directeurs généraux de l'OCD en 2013 et 2014, de même que le départ de plusieurs cadres. Quant à la prison de Champ-Dollon, elle a récemment changé de directeur. En outre, la nouvelle loi sur l'organisation des établissements et le statut du personnel pénitentiaire (LOPP), adoptée par le Grand Conseil le 3 novembre 2016, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2017, suivie de la modification de son règlement d'application. Elle vise notamment à créer un statut unique pour tout le personnel pénitentiaire.

La Cour a émis 13 recommandations à diverses entités (DRH OCD, Prison de Champ-Dollon, OPE, DDRH DSE) qui ont toutes été acceptées. Elles visent à clarifier le cadre légal et réglementaire ainsi qu'à renforcer la gestion des piquets et des indemnités au sein de l'OCD, ce qui nécessite entre autres un renforcement du système de contrôle interne y relatif.

---

<sup>9</sup> Le rapport de la Cour est disponible à l'adresse suivante : <http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Rapports-d-audit-et-d-evaluation/2017.html>.

La Cour des comptes explique qu'ils se sont intéressés à l'office cantonal de la détention (OCD), aux horaires et aux indemnités. Il mentionne qu'ils ont publié un premier rapport à la demande du conseiller d'Etat, à savoir le rapport n° 109, qui s'intéressait à cette question des ressources humaines à l'OCD. Il y avait un certain nombre de domaines dans lesquels un regard particulier s'imposait tels la gestion des horaires et les piquets.

S'agissant des recommandations de la Cour, elles ne s'adressent pas toutes à l'OCD. La Cour explique qu'ils se sont posé quelques questions quant au traitement des heures supplémentaires des cadres supérieurs de l'Etat de Genève avant le projet de loi SCORE. La Cour ajoute qu'ils ont mis en avant ce rapport dans le cadre de l'examen de SCORE et qu'elle a relevé au moment où le rapport est sorti qu'il y avait un certain nombre d'incohérences : la manière de gérer les horaires n'était pas efficiente et pas complètement contrôlée. La Cour mentionne qu'elle avait fait quelques remarques quant à la gestion des piquets, qu'elle avait mis l'accent sur un certain nombre d'indemnités qui n'étaient pas conformes à la loi. La Cour a choisi de s'arrêter sur quatre unités administratives : la direction générale de l'office, Champ-Dollon, La Brenaz et Curabilis. Ces unités réunissent 75% de l'effectif total, ce qui était largement suffisant pour être représentatif.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire observe que la Cour a montré les différences dans le paiement des heures supplémentaires. Elle demande s'il serait possible de donner des détails par classe de fonction pour voir un peu mieux comment cela se passe. Concernant les heures supplémentaires, elle demande si la Cour a remarqué que des entités en génèrent plus que d'autres ou si c'est plus ou moins uniforme. Elle pose la même question pour les piquets. Elle demande ce qu'il en est de leur constat sur l'office cantonal de la détention. Elle rappelle qu'il y avait 3-4 personnes par le passé et maintenant 10 fois plus. Elle observe que la Cour a fait de nombreuses recommandations sur la gestion et relève que des cadres de l'OCD génèrent des heures de piquet tout en n'ayant pas la formation pour aller sur le terrain.

Un commissaire observe que cela pose la question de compléter ce travail sur l'OCD au sujet de la formation de la direction de l'OCD. Il remarque que beaucoup d'anciens policiers sont pleins de bonnes intentions, mais pas tous avec les compétences métier suffisantes de gestion des problématiques de la détention. Il se demande comment il est possible que cela dure, qu'on lance de nouveaux établissements sans que cela ne soit piloté, alors que le rôle d'un office est de piloter.

Un autre commissaire évoque cet outil d'heures supplémentaires. Il aimerait comprendre deux choses. Il demande pourquoi il n'a pas été partagé avec les autres institutions. Il demande si l'OCD n'est pas capable de gérer cela. Il n'aimerait pas que Champ-Dollon ait agi seule, sans communiquer avec les autres.

## Décision

**La commission décide d'entendre le département de tutelle sur les recommandations et observations des différents organes de surveillance relative à l'OCD.**

### *Séance du 12 juin 2017*

Une proposition de mandat en vue de la création d'une sous-commission a été présentée aux commissaires. Après discussion et amendement, le principe de la création d'une sous-commission a été voté à 9 voix pour (1 EAG, 3 S, 2 UDC, 3 MCG), 4 voix contre (4 PLR) et 2 abstentions (1 Ve, 1 PDC). La sous-commission a souhaité entendre le département avant de se prononcer sur le mandat définitif.

*Audition du 26 juin 2017 du conseiller d'Etat (DSE), du directeur général et directeur adjoint de l'OCD (DSE) et du directeur du contrôle interne (DSE)*

Le département rappelle le contexte de l'office cantonal de la détention (OCD). Jusqu'en 2013, sous l'ère de l'office pénitentiaire, des entités autonomes cloisonnées fonctionnaient selon des pratiques hétérogènes. A partir de 2013, les bases d'une direction générale ont été mises en place dans le but de mettre en œuvre la planification pénitentiaire. Le tout a été concrétisé avec l'adoption de la loi sur l'organisation des établissements et le statut du personnel pénitentiaire (LOPP), du 3 novembre 2016, entrée en vigueur en date du 1<sup>er</sup> mars 2017, en même temps que son règlement d'application (ROPP). Ce cadre formel a notamment permis d'introduire une gouvernance centralisée qui permet d'harmoniser les pratiques. La modification des statuts permet la mobilité du personnel.

L'office doit maintenant accompagner le changement et insuffler une culture d'office. Les processus doivent être harmonisés, le cadre normatif décliné sous forme de directives, procédures, etc. Les rôles et responsabilités des directions transversales de la direction générale de l'OCD doivent être clarifiés par rapport aux établissements et services. En termes d'objectifs opérationnels, l'office doit notamment gérer sa forte croissance en effectifs,

consolider la gestion de Curabilis et de La Brenaz, gérer les conditions de détention illicites, modifier la prise en charge des détenus (projet de réinsertion). D'autres projets sont en cours comme la construction de la prison des Dardelles ou les projets de Bois-Brûlé et de la Verseuse.

L'état de mise en œuvre des recommandations des organes de surveillance a été passé en revue. Au 30 juin 2017, il y avait en stock, selon l'office, 26 recommandations ouvertes. Plus spécifiquement, au niveau de la mission d'audit du SAI, 6 recommandations sur 10 ont été réglées à la date de l'audition, inclus les risques les plus importants (taux d'encadrement et risque de radicalisation). Quant au suivi des recommandations du rapport de la Cour relatif à la gestion des ressources humaines (n° 109), sur les 16 recommandations initiales, l'office indique en avoir réglé 12. Quant au suivi des recommandations relatives au rapport de la Cour portant sur la gestion des horaires et des indemnités (n° 113), l'office mentionne en avoir réglé 7 sur les 12 recommandations qui concernaient l'office.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Au vu de l'audition du Conseiller d'Etat, de l'OCD et des nombreuses questions et interrogations des commissaires, il est décidé de confirmer la création de la sous-commission.

#### **Décision**

**La commission confirme sa décision de création d'une sous-commission « pénitentiaire », elle sera chargée d'examiner la situation prévalant dans ce domaine ainsi que son mode de fonctionnement et sa structure actuelle.**

#### *Séance du 28 août 2017*

La CCG a adopté à l'unanimité le mandat de sa sous-commission. La présidence de la sous-commission est attribuée à M<sup>me</sup> Nicole Valiquer Greccucio (S). MM. Christo Ivanov (UDC) et Charles Selleger (PLR) font également partie de la sous-commission.

#### **Décision**

**La sous-commission peut dès à présent débiter ses travaux. Il est prévu un point de situation régulier en commission plénière ainsi que la remise d'un premier rapport avant la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2018.**

*Audition du 23 avril 2018 du directeur général adjoint de l'office cantonal de la détention (OCD) et du chargé de contrôle interne de l'OCD*

Dans le cadre du suivi des recommandations du rapport de l'ICF n° 12-32 « SI – OFPEN », la CCG a demandé à l'office cantonal de la détention de présenter un point de situation.

En préambule, l'office informe les commissaires que sur les 14 recommandations formulées dans le rapport ICF n° 12-32, 8 recommandations ont d'ores et déjà été réglées, 5 sont en attente de confirmation de la part du SAI et 1 recommandation est encore ouverte.

Cette dernière concerne un sujet très spécifique, à savoir la planification et la gestion des horaires du personnel de l'OCD, et notamment des agents de détention qui sont soumis à des horaires non administratifs. A ce jour, l'office ne dispose pas encore d'une application suffisamment fiable par rapport à ses besoins. Toutefois, dans la mesure où la police rencontre les mêmes problématiques, un projet transversal a été mis en place et fait actuellement l'objet d'un cahier des charges qui est en cours de finalisation. A partir de là, un outil sera développé pour répondre aux besoins de l'OCD ; il s'agit d'avoir une gestion des temps de présence et d'absence, d'avoir des compteurs horaires qui puissent être calculés et d'intégrer les plannings annuels prévisionnels des horaires et des absences. Le délai de résolution de l'OCD est espéré au 31 décembre 2018.

En conclusion, l'office rappelle qu'à ce jour, 93% des recommandations du rapport ICF n° 12-32 ont été mises en œuvre grâce aux travaux menés depuis 2014. Il ajoute que l'élaboration du schéma directeur a permis à l'OCD de fixer des axes stratégiques et relève que les améliorations opérationnelles qui ont été réalisées dépassent le cadre des recommandations d'audit.

*Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire relève que certaines recommandations du rapport sont difficiles à mettre en œuvre, mais elle s'étonne que celles qui ne présentent pas de complexité particulière et qui sont importantes n'aient été réglées que très récemment. Elle en déduit que les délais de mise en œuvre qui ont été proposés au moment où l'audit a été mené n'étaient pas réalistes.

L'OCD confirme que ces certains délais étaient effectivement peu réalistes.

## Décision

**La commission a pris bonne note des informations transmises par l'OCDE. Elle continuera de suivre la mise en œuvre des recommandations en attente de confirmation et celle qui est ouverte.**

### 7.2 Service des contraventions

*Audition du 10 avril 2017 de M. Pierre Maudet, conseiller d'Etat (DSE), de M<sup>me</sup> Monica Bonfanti, commandante de la police cantonale de Genève (DSE), de M<sup>me</sup> Masha-Hélène Alimi, directrice du service des contraventions (police cantonale de Genève, DSE), et de M. Marc Antille, directeur du contrôle interne (DSE)*

La CCG effectue annuellement un point de situation avec le service des contraventions (SdC). En préambule, il s'agit de rappeler que ce service n'est pas maître du nombre et du type d'affaires entrantes, il dépend des affaires qui lui sont transmises par les organismes ayant un pouvoir contraventionnel dans le canton. Il est relevé qu'une bonne collaboration existe entre ces entités.

Les amendes d'ordre (AO) et les ordonnances pénales (OP) rythment l'activité du SdC. Au 1<sup>er</sup> avril 2017, le SdC est doté de 76 ETP et la sollicitation du personnel varie selon les procédures. Par exemple, le traitement des OP nécessite un engagement en personnel plus important pour un encaissement moindre par rapport au traitement des AO. Les affaires contentieuses (ordonnances pénales de conversion, prescription des affaires en lien avec des pays non collaborateurs, transmission des oppositions au Tribunal de police) sont quant à elles chronophages avec une probabilité d'encaissement inférieure. Le taux de recouvrement des AO s'élève à environ 85% en 2015, à 88% en 2016. Concernant les contraventions et les jugements, le taux de recouvrement est bien plus bas vu que beaucoup d'affaires donnent lieu à d'autres affaires (transmissions au SAPEM, au TP, ordonnances de classement, annulations, vices de forme, etc.). Le SdC se consacre également à la problématique de l'impunité.

En termes de chiffres (comparaison entre 2015 et 2016), il y a eu une légère baisse en 2016 du nombre d'amendes d'ordre (-5,7%). La correspondance adressée au service a quant à elle augmenté et représente 600 courriers/jours. Jusqu'à 200 visiteurs peuvent se rendre journalièrement au SdC, avec un temps d'attente moyen de 3 minutes. Les oppositions sont en forte augmentation (+23,5%), de même que les ordonnances pénales (+10%). L'office est à flux tendu concernant les procédures de poursuites civiles. Le SdC doit encore s'atteler au rattrapage des procédures pénales de conversion (existantes depuis 4 ans) suite à la hausse du nombre d'affaires (+23%).

Le secteur juridique est plus spécifiquement abordé suite au risque de prescription d'affaires identifié par le service d'audit interne de l'Etat en 2013. Le secteur juridique a été mis en place en 2014. Face au retard accumulé et à l'augmentation constante des oppositions, en raison de la hausse des émoluments et des barèmes, des mesures drastiques ont été prises en juin 2016 et le secteur a été réorganisé. Ce début d'année, 3 collaborateurs supplémentaires ont été mis en renfort. Le SdC informe la CCG qu'il reste 150 oppositions datant de 2014 à traiter et que la tendance s'est inversée (davantage d'oppositions sont traitées par rapport aux entrantes depuis début 2017).

Un groupe enquêtes a été créé début 2017. En effet, lors du dernier point de situation effectué devant la CCG, il y avait 180 000 affaires en attente de traitement en raison d'adresses inactives. Dès 2017, 6 personnes à plein temps sont chargées de rechercher les contrevenants. A fin mars, 224 500 francs avaient pu être encaissés.

Quant au secteur du contentieux, le traitement des poursuites civiles s'est intensifié (passant d'env. 30 000 affaires en 2015 à 18 000 en 2016) et le SdC travaille à ce jour à flux tendu à ce niveau. Concernant les procédures pénales transmises au SAPEM, un stock doit encore être résorbé. Deux personnes supplémentaires ont été assignées ; le SdC estime pouvoir être à flux tendu d'ici 2 à 3 ans. Il est relevé que l'augmentation du traitement des procédures du service du contentieux aura notamment un impact important sur la charge de travail du SAPEM.

Quant aux recommandations du SAI, au 31 mars 2017, sur 38 recommandations initialement émises, le SdC a encore 2 cas en cours de clôture (à 75% réalisées). Elles concernent la gestion et la formalisation des risques et des activités des contrôles ainsi que l'implémentation de mesures liées au système de contrôle interne de l'application information du SdC.

Les objectifs poursuivis par le SdC sont de réduire le risque des affaires arrivant à prescription sans être traitées, de réduire le risque de double saisie et de non-intégralité de la transmission des données au SdC, et de réduire le risque d'erreurs de saisie et de non-intégralité de la transmission des données du SdC à la direction générale des véhicules.

### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire remarque qu'il y avait des retards pour 6 millions de francs, mais qu'aujourd'hui le retard a diminué. Il s'interroge sur le fait de savoir si toutes ces amendes passées à la trappe ont fait baisser le chiffre concernant le retard ou si elles ont contribué à augmenter le sentiment

d'impunité. Il évoque également les oppositions. Il se demande si ces oppositions sont dues uniquement aux tarifs excessifs ou s'il y a d'autres raisons. Il mentionne qu'il souhaiterait une analyse plus fine des raisons de ces oppositions. Il remarque que le SdC va envoyer davantage de dossiers au SAPEM et se demande si cela ne risque pas d'engorger le SAPEM à son tour.

Il apparaît selon le département que ces retards n'ont plus cours et sont en passe d'être totalement résorbés.

## Décision

### **La commission décide d'agender un point de situation dans une année.**

*Audition de M. Pierre Maudet, conseiller d'Etat (DSE), de M. Del Giudice Francesco, directeur du service des contraventions (DSE), de M. Marc Antille, directeur du contrôle interne (DSE) du 9 avril 2018*

Une fois par année, le service des contraventions (SdC) présente un point de situation devant la CCG.

En préambule, le département informe les commissaires que depuis fin 2017, le service des contraventions a changé de directeur. Il rappelle ensuite les missions et les principes du SdC, à savoir que le service est une autorité de poursuite pénale en matière contraventionnelle qui encaisse et recouvre les amendes d'ordre et fait de même pour les décisions du pouvoir judiciaire. Suite au changement de direction, le département rappelle que la structure du SdC n'a pas changé, mais a été réorganisée. Il y a au total 82 collaborateurs, ce qui représente 75,65 ETP.

Durant l'année 2017, les amendes d'ordre (AO) ont sensiblement diminué, notamment en raison de la réduction des amendes d'ordres des Fondations des parkings ; en revanche, toujours pour cette même année, les ordonnances pénales (OP) sont en nette augmentation, ce qui est notamment dû à la reprise des ordonnances qui n'avaient pas été traitées au préalable. Les oppositions quant à elles sont en diminution, en lien avec le changement des émoluments à fin 2016. Les procédures pénales engagées ont aussi nettement augmenté pour cette même période. En effet, en 2014-2015, les procédures de poursuite étaient pour une grande partie en cours de rattrapage. En 2016, le flux a été quasi tendu, mais, fin 2017, une nouvelle création de stock s'est faite ; l'effort est donc passé sur les procédures pénales. Cette recréation de stock est due également à un changement de la méthode de travail qui est passée d'un processus semi-automatisé (e-LP1) à un module complètement automatisé (e-LP2) qui n'est pas encore entré en fonction, car un dysfonctionnement a été

constaté lors du dernier recettage. Le département précise que le stock sera fortement réduit lorsque le nouveau module sera en vigueur.

Grâce à la loi 11702 octroyant un crédit supplémentaire pour compléter les outils informatiques du SdC, différents objectifs ont été réalisés, à savoir : le secteur juridique a pris des mesures afin que plus une seule opposition ne puisse arriver à prescription sans être traitée ; un groupe d'enquête a été mis en place pour réduire le stock des affaires ; le traitement des affaires pénales a été intensifié afin de diminuer l'impunité ; le traitement des poursuites sur les administrateurs qui refusent de renseigner sur le contrevenant a également été intensifié.

Quant aux 41 recommandations émises par le SAI dans différents rapports entre 2011 et 2015, toutes ont été réalisées et sont clôturées. A ce propos, le département informe la CCG qu'un nouvel audit du SAI est annoncé pour la fin de l'année 2018.

Concernant les objectifs du service pour 2018-2019, un premier objectif consiste à mettre en place un système de monitoring qui permette de surveiller l'ensemble des flux au niveau des procédures et de prendre des mesures pour limiter et/ou éviter les stocks. Dans ce sens, un premier monitoring à propos des oppositions a déjà été validé par le chef du DSE et du Pouvoir judiciaire. Un second objectif est de développer une interface bidirectionnelle entre le SdC et le Pouvoir judiciaire, avec la mise en place des lots 1, 2 et 3 : émission des demandes de recouvrement sous forme d'extrait de jugement, retour automatique des événements principaux du flux de recouvrement du SdC au PJ et automatisation des transmissions des ordonnances de maintien. De plus, en termes de comptabilité, l'objectif du service est de pouvoir analyser les procédures de transmission des informations financières jusqu'à la CFI. Enfin, dans le cadre du travail du SdC avec les communes, le SdC a pour souhait de motiver les affaires non rétrocedées.

En conclusion de cette présentation, il est rappelé à la commission que les processus sont globalement maîtrisés, les oppositions sont sous contrôle et les recommandations du SAI sont toutes réglées ; l'objectif principal est désormais la mise en place du monitoring de toutes les activités.

### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire revient sur la cellule structure et qualité qui emploie 3 ETP, et se demande si cette structure est vouée à rester de cette taille ou si elle n'est en fonction que pendant une période de consolidation et sera réduite par la suite.

Un commissaire avait retenu qu'environ 6 millions de francs n'avaient pas pu être encaissés, car les amendes arrivaient à prescription ; il se demande à combien s'élève aujourd'hui la somme liée à ce type d'amendes. Par ailleurs, concernant les recherches d'identités, il souhaite savoir ce qu'il en est des plaques étrangères.

Un autre commissaire en déduit que 50% des affaires n'ont pas abouti, car les personnes ont fait opposition.

La commission constate que tous les problèmes ne sont pas résolus et va poursuivre ces investigations.

## Décision

**La commission décide d'attendre les conclusions de l'audit prévu fin 2018 avant de poursuivre ses travaux.**

### 7.3 Centrale d'engagement, de coordination et d'alarme

*Audition du 10 avril 2017 du conseiller d'Etat (DSE), de la commandante de la police cantonale de Genève (DSE), du chef de l'état-major (police cantonale de Genève, DSE), du chef de la police routière (police cantonale de Genève, DSE) et de la direction du contrôle interne (DSE)*

Suite au rapport de la Cour des comptes, sorti en juin 2016 et contenant 9 recommandations, le département est venu détailler à la commission la mise en œuvre des mesures proposées par la Cour. Egalement, le RD 1158 sur les événements du 19 décembre 2015 contenait une recommandation relative à la CECAL, soit de revoir les effectifs de la CECAL, les aménagements des horaires de travail et le matériel à disposition pour plus d'efficacité interne et externe (recommandation n° 4).

Suite à une première analyse effectuée par un expert en décembre 2016, la police a souhaité une analyse plus globale de la situation en élargissant le champ de mission à toutes les centrales d'engagement de la police (CECAL, centrale régionale de gestion du trafic et centrale des opérations de la police internationale). Le chef de l'état-major et le chef de la police routière sont chargés de mener à bien ce projet.

Au 1<sup>er</sup> avril 2017, la CECAL est composée de 64 ETP (37 policiers, 27 assistants de sécurité publique), dont près de 30 ETP ont le rôle d'opérateurs. Une partie des employés ne sont pas policiers, il s'agit des opérateurs de la vidéoprotection et des gestionnaires chargés des premiers appels. En termes de chiffres, en 2016, la CECAL a reçu plus de 126 000 appels, plus de 600 000 communications émanant de policiers et a

géré au total, toutes lignes confondues, plus de 300 000 appels pour un total de 73 000 réquisitions sur l'ensemble du canton.

Quant aux recommandations de la Cour, certaines ont été réalisées, d'autres sont en cours.

1. *Organigramme et clarification des missions* : les cahiers des charges ont été revus et corrigés. Ils ont été mis à la disposition de la direction des opérations. Cette recommandation est réalisée.
2. *Autorité de la CECAL* : un fichier de contrôle a été mis sur pieds relevant les manquements à corriger. Un groupe de travail étudie actuellement cette problématique. Cette recommandation a été couplée à d'autres recommandations.
3. *a) Pilotage stratégique* : un tableau de suivi des patrouilles a été mis en place relevant un certain nombre de manquements qui a pu être diminué de plus de 70% sur une période de 8 mois. Ce suivi est actuellement effectué à la main, le CECAL espérant pouvoir développer un outil informatique. Les appels non répondus doivent encore faire l'objet d'analyses. Un fichier de contrôle qualité des communications a été mis en place avec des écoutes qualitatives effectuées 3 fois par semaine.  
*b) Fusion des centrales* : la question est en cours d'étude, car il s'agit d'évaluer notamment les dispositifs électroniques existants, particulièrement pour la gestion de la vidéosurveillance ainsi que la question de la gestion en cas de situation de crise.
4. *1<sup>er</sup> filtre d'appels* : un pool d'ASP regroupé 24/24 est formé depuis le mois de janvier 2017 pour reprendre les appels non urgents qui leur parviendront via le nouveau répondeur, ou via les opérateurs policiers. Il est prévu d'étoffer ce pool dans les deux années à venir.
5. *Fonctionnalités d'aide à la décision* : bien qu'existantes, il s'agit de les implémenter dans le système. Une phase test va être mise en place pour une typologie d'événements prioritaires, suivi d'une évaluation.
6. *Renseignement du statut* : la police mène des actions pour modifier les mauvaises pratiques installées au fil du temps. A ce stade, il n'y a pas eu un changement radical. Cette problématique est transférée au groupe de travail autorité et conduite de la CECAL.
7. *Profils requis et besoins en formation* : les profils ont été revus notamment pour les gestionnaires d'appels qui ne sont pas des policiers. Un plan de formation est en place. Cette recommandation est réalisée.

8. *Campagne de communication* : cette action sera proposée dès la mise en place du nouveau répondeur 117 (1<sup>er</sup> semestre 2017). Une vidéo a été réalisée et sera diffusée à cet effet.
9. *Plan de continuité métier* : cette recommandation est en lien avec la recommandation 3b. Un test de bascule des deux centrales est prévu en 2017 dans le cadre d'un exercice.

*Recommandations de la CCG (RD 1158)* : Une étude est menée au sujet de l'organisation interne. Le manque de collaborateurs est progressivement comblé. Il est notamment prévu d'inclure un stage à la CECAL en fin de cursus de formation des policiers, ce qui permettrait de renforcer l'équipe de la CECAL, tout en assurant la promotion à l'interne du métier. Une campagne de communication a été développée en interne pour promouvoir le métier et tout le personnel ayant entre 3 et 11 ans de service devra faire un service complet à la centrale, au minimum 2 jours et une nuit, pour être sensibilisé à ses missions.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire souligne qu'on peut être satisfait de voir que les 30 ETP sont atteints puisque c'était une demande des collaborateurs. Il y avait 4 personnes qui pouvaient être engagées, ce qui correspondait à la demande quand ils avaient évalué la situation du 19 décembre 2015. Concernant le suivi de la recommandation sur les collaborateurs, elle signale qu'elle n'a pas trouvé pleinement la réponse dans ce qu'ils ont trouvé. Rien n'est dit sur le temps de travail. Elle remarque que les collaborateurs peuvent faire 11 heures d'affilée. On peut voir les tensions que cela peut entraîner. Ils se sont demandé s'il n'y avait pas un aménagement à faire. Concernant le matériel, quand il y a des éléments particuliers comme une manifestation sportive qui dégénère, elle demande s'il y a la possibilité d'avoir des lignes spécifiques pour qu'il n'y ait pas de court-circuitage avec les appels normaux.

#### **Décision**

**La commission effectuera le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la Cour à la reprise parlementaire. Elle décide en complément d'effectuer une visite des locaux de la CECAL et de la centrale de vidéoprotection (caméras installées au Pâquis).**

*Audition du 11 septembre 2017 du chef de l'état-major (police cantonale de Genève, DSE), du chef des opérations a.i., du chef de la police routière (police cantonale de Genève, DSE) et de l'officier répondant de la CECAL (police cantonale de Genève, DSE)*

Un point de situation relatif à l'avancement de la mise en œuvre des recommandations de la Cour est présenté :

1. *Organigramme et clarification des missions* : cette recommandation a été rouverte afin de revoir l'organigramme de la direction des opérations. L'effectif de la CECAL au 11 septembre 2017 se situe à 66 ETP. L'organisation a été revue dans le cadre du projet de révision 2.0 de la CECAL impliquant notamment une redéfinition plus claire des sphères de compétence des trois centrales (CECAL, centrale régionale de gestion du trafic et centrale des opérations de la police internationale) et une meilleure transversalité en termes de coopération. La cellule « CenContrôle » a rejoint les calltakers en janvier 2017. Elle est composée d'assistants de sécurité publique dont la fonction est notamment de répondre aux appels non urgents.
2. *Autorité de la CECAL* : un groupe de travail a planché sur la gestion des réquisitions par la centrale. Le plan d'action et les mesures prises sont détaillés aux commissaires. Un nouveau dispositif informatique (mobile responder) permettra de renseigner systématiquement sur le statut des policiers (phase test). Des journées de stage (pour cadres et policiers) seront organisées dès l'an prochain.
3. *a) Pilotage stratégique* : cette recommandation sera finalisée d'ici à la fin de l'année. La réflexion concernant les indicateurs est en cours.  
*b) Fusion des centrales* : la DGSI a été mandatée afin de mener une étude de faisabilité.
4. *1<sup>er</sup> filtre d'appels* : les calltakers permettent dans un premier temps de soulager la situation. Dans un second temps, le pool devra être augmenté en effectifs pour répondre à un maximum d'appels, tout en orientant les urgences vers les opérateurs. Des recherches sont actuellement menées afin de rendre compatibles les différents systèmes informatiques.
5. *Fonctionnalités d'aide à la décision* : l'étude approfondie de cette recommandation devrait débiter l'an prochain. Trois projets prioritaires (cartographie, mobile responder, alertswiss) ont retardé la mise en œuvre de cette recommandation.
6. *Renseignement du statut* : ce point a été pris en compte dans la recommandation n° 2, via le dispositif mobile responder.

7. *Profils requis et besoins en formation* : les profils sont inclus dans les cahiers des charges (en pleine révision du fait de SCORE). Des formations de base et continues ont été définies.
8. *Campagne de communication* : une campagne a été réalisée pour sensibiliser la population genevoise aux différents numéros d'appel, selon leur degré d'urgence. Un clip vidéo a notamment été réalisé.
9. *Plan de continuité métier* : la mise en place d'un backup est en cours et sera prochainement testée.

Quant à la recommandation n° 4 du RD 1158 (recommandation de la CCG), la police informe la commission que les événements du 19 décembre ont amené une réflexion globale sur la gestion des effectifs qu'il est possible d'alerter (récupération des ressources). Par rapport aux effectifs de la CECAL, dès le mois d'octobre 2017, ces derniers devraient être complets pour les prochains mois. Des unités de la « CenContrôle » devraient faire l'objet de transfert de personnel afin d'équilibrer les groupes pour assurer une présence 24/24. La recherche d'un horaire unique pour les services effectuant des missions 24/24 est actuellement à l'étude. Quant à la question du matériel, le patch permettant aux opérateurs de la « CenContrôle/calltakers » de trier les appels n'est pas encore en fonction, il permettra à terme de décharger les opérateurs policiers chargés de l'engagement des patrouilles.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire est satisfaite des actions qui ont été entreprises suite aux recommandations de la Cour des comptes et aux recommandations de la CCG en ce qui concerne les effectifs à atteindre en H24, soit 30 policiers. Concernant les horaires, elle souhaite savoir comment seront dorénavant gérées les situations d'urgence, car cette problématique est justement apparue lors des événements du 19 décembre 2015. Par ailleurs, concernant le matériel, elle demande comment la centrale téléphonique compte gérer les situations de crise et dispatcher les collaborateurs entre les missions urgentes et les missions courantes.

#### **Décision**

**La commission prend acte des informations transmises.**

#### 7.4 Heures supplémentaires de la police

Pour mémoire, la CCG a débuté en 2015 le suivi des recommandations non pleinement réalisées à l'issue du 3<sup>e</sup> et dernier suivi effectué par la Cour des comptes sur ses rapports<sup>10</sup>. A ce propos, plusieurs rapports concernant le corps de police, et plus particulièrement les heures supplémentaires de la police, ont fait l'objet d'un suivi (rapports n<sup>os</sup> 2, 17, 20 et 32).

*Audition du 24 avril 2017 du Conseiller d'Etat (DSE), de la direction du contrôle interne (DSE), de la direction des ressources humaines (police cantonale/DSE), du chef de la police de proximité (police cantonale/DSE) et d'un magistrat titulaire (CdC)*

L'audition a permis de passer en revue les travaux réalisés depuis la dernière présentation, en avril 2016, du plan d'action de suivi des heures supplémentaires de la police<sup>11</sup>.

Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle LPol, le 1<sup>er</sup> mai 2016, un outil de contrôle de gestion « Ressources humaines » a notamment été développé pour suivre les heures supplémentaires, effectuer une gestion prévisionnelle des effectifs, contrôler les budgets et disposer d'indicateurs RH. En parallèle, le projet d'élaboration d'une directive sur les horaires de travail (DS. COPP.03) a débuté en 2015 (lancement de la phase pilote) avec la volonté d'uniformiser les règles de gestion. Suite à un conflit syndical, une task force a pris le relais et la directive sur les horaires de travail a été validée en avril 2017. Il est relevé que l'uniformisation des règles de gestion est importante pour assurer la maîtrise des heures supplémentaires, tout en s'assurant en permanence que leur cadrage ne s'effectue pas au détriment du socle sécuritaire.

Suite au mandat donné à la Cour des comptes, celle-ci assiste régulièrement au comité de pilotage sur les heures supplémentaires en qualité de pôle de compétence (recommandations et accompagnement au changement). La police informe la CCG de son souhait de voir cet accompagnement prolongé pour garantir la pérennité de la démarche. Celle-ci a permis de réaliser des avancées techniques, sans pour autant qu'une baisse tangible des heures générées se soit encore traduite.

Quant à l'évolution des effectifs, il est constaté, à la date de l'audition, une progression de 12% des effectifs (toutes catégories confondues) depuis 2011, avec une forte progression des ASP pour la protection diplomatique et les

---

<sup>10</sup> Pour information, les recommandations de la Cour des comptes (CdC) font l'objet d'un suivi par la CdC durant trois ans dès la publication du rapport.

<sup>11</sup> Voir le rapport d'activité 2016-2017 de la CCG.

missions aéroportuaires. L'évolution des heures supplémentaires de la police depuis 2012 démontre une stabilisation en 2015 et 2016, une meilleure planification, une hausse des mobilisations supplémentaires en 2016 et une augmentation des heures de piquets (en proportion des mobilisations). Il est relevé l'impact du changement des grades, en avril 2017, sur les majorations.

Le plan d'action vise à répondre aux constats relevés en 2016 :

- éléments techniques et règles (règles lacunaires, manque de rigueur et pratiques hétérogènes dans la saisie et la justification des heures supplémentaires, fiabilisation du processus d'extraction des données) ;
- mobilisations (heures supplémentaires produites en cas de mobilisations planifiables) ;
- activités opérationnelles (inadéquation de l'horaire avec les activités) ;
- éléments structurels (dotation insuffisante de certains bridages, seuils d'alerte « heures supplémentaires », stock d'heures supplémentaires).

La mise en œuvre du plan d'action n'est pas achevée, mais les moyens ont été mis en place. Des mesures identifiées doivent encore être appliquées en profondeur et des inerties doivent être mieux maîtrisées.

### *Constats de la Cour des comptes*

La Cour perçoit positivement les avancées présentées par la police et confirme les éléments reportés, notamment la maîtrise de l'information relative à la planification et le climat de travail. Tout le monde fait sienne la problématique des heures supplémentaires et il y a une tendance générale à la baisse des heures supplémentaires. Des ajustements doivent encore être opérés. La phase pilote étant terminée, il s'agit maintenant de tester et d'affiner la mise en production des outils développés et de s'assurer que tous les services implémentent les mesures exposées.

### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire observe qu'il existe certaines heures plus propices aux arrestations. Il évoque une diapositive présentée et aimerait être sûr de bien comprendre. Il est demandé de remplacer la perte de certains débours, soit des forfaits évaluatifs sur ce qui est dépensé par chaque policier. On veut que ce ne soit plus un forfait, mais ce qui est réellement dépensé. Il comprend que ces « pertes » sur certains débours sont le droit à de l'argent auquel ils n'ont pas droit en réalité. Il demande pourquoi il y aurait une compensation financière dans la mesure où cet argent est indu et est revendiqué comme quelque chose d'acquis. Il ne comprend pas l'argumentaire des syndicats.

Une commissaire observe une avancée notable dans ce dossier qui demeure toujours très complexe. Elle pense qu'il faudrait tendre à une certaine simplification. Une meilleure maîtrise de l'information est une première étape pour avoir un système lisible pour le commun des mortels. Elle remarque qu'on planifie à l'avance de facto d'heures supplémentaires parce que les horaires doivent être réadaptés. Elle signale qu'il lui semblait qu'une proposition avait été faite par la Cour de planifier les horaires à 80 ou 90% pour avoir une petite marge de manœuvre. Elle aimerait savoir s'ils ont travaillé sur cette idée. Elle pense qu'il serait intéressant que la Cour puisse travailler au sein du comité pour assurer la pérennité de la démarche. L'idée d'un contrôleur de gestion est aussi intéressante, mais les deux solutions ne sont peut-être pas exclusives. On peut imaginer que la Cour puisse aider à former la personne pour un temps.

Un autre commissaire observe qu'ils parlent d'une amélioration de la gestion des heures supplémentaires. A son avis, ils regardent purement en termes financiers et non pas en termes de rapport qualité-prix du service rendu à la population. En restant rivés sur la gestion des heures supplémentaires, ils ne voient que cela. Il remarque qu'on est allé dans une direction en raison d'un problème de gestion du personnel avec les heures supplémentaires, mais il y a aussi la qualité du service, la motivation du personnel.

## Décision

**La commission décide d'attendre le rendu final de la Cour avant de poursuivre ses travaux.**

Le 30 octobre 2017, la Cour des comptes a présenté l'avancée de ses travaux sur le suivi des heures supplémentaires de la police (rapports n<sup>os</sup> 2, 17, 20 et 32), depuis la dernière présentation devant la CCG, en avril 2017. A cette date, la Cour n'est pas en mesure de finaliser et de publier son examen sommaire, car elle est dans l'attente de la publication des résultats du plan d'action de la police.

### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire revient sur le tableau qui indique qu'environ  $\frac{1}{4}$  des arrestations sont déclenchées à un moment propice à engendrer des heures supplémentaires et elle demande s'il y a eu un examen des types d'arrestations qui ont été faites, car selon l'urgence de la situation, il serait possible de pondérer ce chiffre. D'autre part, à propos des tableaux de bord qui permettent d'obtenir des informations précises en cliquant directement sur le service concerné, elle souhaite savoir si une personne est chargée d'analyser ces

données, car certains pourcentages peuvent s'expliquer par des situations exceptionnelles.

Un commissaire rappelle que c'est l'excès d'heures supplémentaires qui a conduit à une augmentation des effectifs de policiers ; or, malgré cette augmentation, le nombre d'heures supplémentaires n'a pas diminué. Il demande à la Cour comment il se fait que cette action ne permette pas de réduire les heures supplémentaires et si la raison de ces heures n'est finalement pas à chercher dans la fonction elle-même.

## Décision

**La CCG décide d'attendre le rendu final de la Cour qui se fera lors de la nouvelle législature.**

### *7.5 Service de police du commerce et de lutte contre le travail au noir*

*Audition du 11 décembre 2017 de M. Pierre Maudet, conseiller d'Etat (DSE), accompagné de M<sup>me</sup> Christina Stoll, directrice générale de l'office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT), et de M. Raoul Schruppf, directeur du service de police du commerce et de lutte contre le travail au noir (PCTN)*

Depuis trois ans, la commission est régulièrement informée de l'état de situation de ce service. Pour mémoire, suite à l'entrée en vigueur de la loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement (LRDBHD), le service du commerce (ancien Scm) a fusionné en 2016 avec le service de lutte contre le travail au noir et est devenu le service de police du commerce et de lutte contre le travail au noir (PCTN).

De manière générale, l'année 2017 a été marquée par la mise en conformité des autorisations avec la LRDBHD et l'entrée en vigueur de la loi sur les taxis et les voitures de transport avec chauffeur (LTVTC). Depuis la fusion, l'ensemble des demandes déposées dans le cadre de la LRDBHD, à savoir 2200 autorisations d'établissements, ont été délivrées. De ce fait, le service a résorbé son retard accumulé en 2015 et 2016 quant au délai de traitement des dossiers liés aux infractions.

Quant au suivi des recommandations relatives à l'audit n° 33 de la Cour des comptes, 23 recommandations ont été mises en œuvre, 3 recommandations n'ont pas été retenues et il reste encore 2 recommandations ouvertes.

### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire revient sur la mise en conformité LRDBHD et sur les 400 établissements qui n'ont pas encore fait de démarches, et demande combien parmi eux pourraient poser des problèmes d'autorisation en raison d'éléments inattendus. Par ailleurs, en référence au tableau des dossiers traités, il ne comprend pas pourquoi en 2013, il reste 0 rapport à traiter alors que 778 sur 962 rapports ont été traités.

Un autre commissaire demande quels sont les rapports entre le service de la PCTN et les associations de professionnels. Il fait un parallèle avec le secteur du bâtiment où la lutte contre le travail au noir se fait en collaboration avec l'OCIRT, l'Etat et les partenaires sociaux.

### **Décision**

**La CCG décide de maintenir un suivi annuel à ce sujet.**

#### **7.6 M 2352 : Horaires des policiers et des employés de la police : non à la « casse » organisée par la nouvelle directive de Pierre Maudet !**

Pour mémoire, cet objet a été présenté devant la commission en date du 9 janvier 2017. Les auditions suivantes ont été menées : auteur de la proposition de motion, commission du personnel de la police, DSE, direction des ressources humaines de la police, union du personnel du corps de police (voir rapport d'activité 2016-2017 de la CCG – RD 1206).

En date du 28 août 2017, la commission a refusé la M 2352 par 10 voix (2 UDC, 4 PLR, 1 PDC, 2S, 1 EAG) et 4 abstentions (3 MCG, 1 S). Elle a en contrepartie voté une proposition de motion de commission relative aux horaires de la police. Le lecteur peut se référer à la motion M 2455 sur les horaires de la police pour de plus amples détails.

#### **7.7 Vidéoprotection dans le quartier des Pâquis**

*Audition du 15 mai 2017 du professeur Francisco Klauser et de Dr Raoul Kaenzig (Institut de géographie, Université de Neuchâtel) ainsi que de M. André Faggioni, adjoint à la direction de la stratégie – service d'analyse stratégique (police cantonale de Genève, DSE)*

La loi 11140 ouvrant un crédit de 1 900 000 francs destiné à financer un système de vidéosurveillance a été votée par le Grand Conseil en date du 28 novembre 2013. Une évaluation de la vidéoprotection dans le quartier des Pâquis a ensuite été menée, de 2014 à 2016, par des experts de l'Université de

Neuchâtel<sup>12</sup>, sur mandat du département de la sécurité et de l'économie. La CCG a souhaité pouvoir discuter avec les auteurs des résultats de leur étude. Les auteurs confirment avoir mené leur analyse en toute indépendance.

En termes d'efficacité préventive, les statistiques relevées ne permettent pas d'identifier un véritable effet préventif. Les caméras de surveillance n'ont pas induit une baisse de la criminalité dans le quartier des Pâquis. Toutefois, un déplacement du trafic des stupéfiants et une adaptation des modes de transactions sont observés.

En termes opérationnels, les caméras constituent un outil supplémentaire et complémentaire utile. Le dispositif est jugé satisfaisant en général avec des images de bonne qualité. Le rôle clé joué par les opérateurs est relevé ; leurs compétences spécifiques, leurs connaissances du terrain et leur capacité à collaborer sont décisives pour garantir l'efficacité du dispositif. Ceci constitue une spécificité genevoise, contrairement à d'autres cas où les caméras n'ont pas donné satisfaction, notamment pour des raisons de qualité insuffisante des images ou par manque d'investissements dans l'aspect humain.

En termes d'élucidation, 89 extractions d'images ont été réalisées au niveau de la zone pilote, représentant 3,1 extractions d'images par caméras sur les deux années qu'ont duré l'évaluation. Des images ont été extraites dans 15,8% des affaires élucidées dans la zone filmée des Pâquis. Le bilan à ce niveau est contrasté, car il est difficile d'en démontrer l'efficacité.

Quant aux enquêtes menées auprès de la population, les caméras de surveillance ont été accueillies favorablement et le sentiment de sécurité s'est légèrement renforcé, notamment la nuit. Un phénomène d'oubli graduel des caméras est relevé. Quant à l'impact sur la qualité de vie, peu de changements sont observés au niveau de la fréquentation du quartier.

### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire observe que l'indicateur sur le sentiment d'insécurité est particulièrement parlant. Il remarque que le sentiment dépend de médias, des attentats dans d'autres pays. On a essayé de dire qu'on ne voulait pas se fonder sur un sentiment en raison du taux de subjectivité qu'il véhicule, mais on voulait l'objectivité des faits. Dans les 5 axes proposés, il se demande s'ils ont tous la même pondération. Il indique qu'il lui semble que l'indicateur de criminalité est plus objectif que celui du sentiment d'insécurité. Le commissaire observe que les gens avaient plus ce sentiment et que ce n'est pas

---

<sup>12</sup> L'évaluation est disponible à l'adresse suivante :  
<https://www.unine.ch/geographie/home/recherche/paquis.html>

exactement ce que pensent les habitants des Pâquis, mais une catégorie surreprésentée. Il remarque que les indicateurs de criminalité sont objectifs, mais l'indicateur subjectif n'est pas réparti également dans la population du quartier.

Une autre commissaire pense qu'il serait intéressant de prolonger l'étude sur deux ans. Elle signale qu'il lui semble très clair que la présence sur le terrain est essentielle pour l'utilité du système, ainsi que le nombre d'opérateurs. Elle demande si l'expérience genevoise est exemplaire, si on a mis un nombre suffisant d'opérateurs.

Un autre commissaire évoque l'idée du bilan et propose d'étendre le périmètre de ces questions en lien avec les coûts. Il a été expliqué que les coûts vont diminuer parce que le matériel est amorti. Mais si on déplaçait la criminalité, il observe qu'il y aurait moins d'extraction d'images, alors que leur nombre pourrait rester constant, voire augmenter. Il relève que les coûts de fonctionnement sont relativement élevés. Si on étend le périmètre, il faut plus d'opérateurs pour le gérer. Il mentionne que le magistrat chargé du département de la sécurité a adoré leur relater l'exemple de Munich. Il se demande s'il y a des exemples permettant une comparaison. Si davantage de moyens sont mis à disposition avec des caméras, il se demande combien d'opérateurs en plus seraient nécessaires.

## Décision

**La CCG prend acte des conclusions du rapport.**

### *7.8 Fondation Genève Tourisme & Congrès*

Suite à la présentation du SAI de son rapport d'audit N° 17-19 portant sur l'organisation de l'édition 2016 des Fêtes de Genève, la commission de contrôle de gestion a auditionné la Fondation Genève Tourisme & Congrès.

*Audition du 18 décembre 2017, de M. Yves Menoud, président du conseil de fondation de la Fondation Genève Tourisme & Congrès*

Le président du Conseil de fondation a rappelé que le rapport du SAI n° 17-19 porte sur l'édition 2016 des Fêtes de Genève et sur un concept intitulé « Geneva Lake Festival » qui n'existe plus aujourd'hui. Tenant compte d'un déficit de plus de 3 millions de francs pour l'édition 2017, la fondation a pris diverses mesures et a notamment remercié deux membres de la direction. De même, le président du conseil de fondation a souligné que la fondation a également entrepris la démarche de faire un audit des comptes de la fondation

par son réviseur ainsi qu'un processus de contrôle interne. La fondation se penche actuellement sur la faisabilité et les limites d'une édition 2018 des Fêtes de Genève.

### *Discussion & remarques de la commission*

Le département de tutelle viendra devant la CCG en début 2018 pour apporter un éclairage sur le rapport d'audit 2016 et des compléments sur l'édition des Fêtes de Genève 2017. Il apparaît au Conseil d'Etat qu'il est nécessaire d'auditionner cette fondation au sujet de sa gouvernance, car il s'agit d'une fondation de droit privé dans laquelle les pouvoirs publics n'ont pas de majorité, ainsi que d'avoir une réflexion sur les Fêtes de Genève de manière plus générale, leur structure et leur organisation.

Un commissaire indique que ce qui l'a frappé dans l'audit du SAI est la dimension des fausses factures et des malversations, et il demande si les contrôles sur les Fêtes de Genève 2017 ont été renforcés ou s'ils ont fait comme à l'habitude.

### **Décision**

**La CCG décide d'entendre le magistrat de tutelle ainsi que le conseiller administratif du DEUS de la Ville de Genève.**

*Audition de M. Pierre Maudet, conseiller d'Etat (DSE), et de M. Daniel Loeffler, secrétaire général adjoint chargé de l'économie (DSE), en date du 5 février 2018*

Suite à de potentiels dysfonctionnements relevés au sein de la Fondation Genève Tourisme & Congrès, le Conseil d'Etat a sollicité un audit du SAI sur l'organisation des Fêtes de Genève 2016. Le constat est que les éditions 2016 et également 2017 des Fêtes de Genève ont dysfonctionné, pour des motifs toutefois différents. En 2016, la perte d'environ 6 millions de francs a été due à des dysfonctionnements internes importants ainsi qu'à une surévaluation des recettes. En 2017, c'est une autre équipe qui s'est occupée d'organiser la manifestation – bien que la perte s'élève à 3 millions de francs et procède de la non-maîtrise des charges. La fondation a couvert les pertes liées aux Fêtes de Genève 2016 et 2017 avec ses propres réserves, ce qui soulève la question de savoir si c'est toujours le rôle de la fondation de couvrir cette perte financière. Concernant les mécanismes de contrôle interne de la fondation, la gouvernance et la conception que les membres du conseil de fondation ont des fonds dont ils disposent sont divers éléments qui ont été soulevés dans le

rapport d'audit du SAI et qui font l'objet d'une réflexion au sein du Conseil d'Etat et en prévision des états généraux du tourisme, le 15 mai 2018.

*Audition de M. Guillaume Barazzone, conseiller administratif (DEUS), accompagné de M. Antonio Pizzoferrato, chef du service de l'espace public (DEUS), et de M. Sami Kanaan, conseiller administratif (DCS), en date du 5 février 2018*

Les représentants de la Ville de Genève rappellent que l'organisation des Fêtes de Genève dépend de la Fondation Genève Tourisme & Congrès qui est une fondation indépendante. Les relations entre la Ville et les organisateurs des Fêtes de Genève se matérialisent dans un premier temps par un accord-cadre signé l'année qui précède la manifestation et qui permet de définir les conditions qu'impose la structure organisationnelle de l'événement. Puis, s'ensuit une interaction entre l'organisateur et l'administration sur plusieurs mois avant le dépôt d'un master plan définitif peu avant le début des Fêtes.

Par ailleurs, il a été également souligné que la votation du 4 mars 2018 à la Ville de Genève aura un impact sur les conditions-cadres des Fêtes de Genève, raison notamment pour laquelle la Ville n'a pas pu prendre d'engagement plus long avec la fondation pour les années 2016 et 2017. En plus d'une mise à disposition de l'espace public, la Ville est favorable à être un partenaire de décision avec la Fondation Genève Tourisme & Congrès, bien que celle-ci soit l'organisatrice et la conceptrice des Fêtes de Genève.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire est ravie que le département ait abordé la question du système de contrôle interne à la Fondation Genève Tourisme, car elle a trouvé que le président du conseil de fondation de la Fondation Genève Tourisme & Congrès réagissait de façon très légère vis-à-vis de ce problème et qu'il semblait repousser l'idée qu'il y ait eu des failles dans le contrôle interne. Or, le rapport du SAI démontre clairement que le système de contrôle interne ne fonctionne pas au sein de la Fondation Genève Tourisme & Congrès et elle trouve important que le département puisse relayer les inquiétudes de la CCG.

Un commissaire aborde la nécessité de recentrer les Fêtes pour qu'elles plaisent d'abord aux Genevois et ensuite aux touristes. Par ailleurs, il revient sur les Fêtes telles qu'elles sont prévues pour 2018 et craint qu'un projet aussi minimaliste ne soit catastrophique pour certaines corporations ; il pense notamment aux forains ou aux jeunes étudiants qui venaient travailler pendant un mois d'été. Il demande s'il serait possible dans le futur de revenir à un feu

d'artifice géré de manière autonome, comme à l'époque de l'Association des Amis du Feu d'Artifice.

Un autre commissaire s'interroge sur la pertinence de garder l'organisation des Fêtes au sein de la Fondation Genève Tourisme, dans la mesure où cette manifestation a des caractéristiques propres et n'est pas totalement liée à la question de la promotion touristique du canton.

## Décision

**La CCG décide de mandater le SAI pour effectuer un audit des comptes 2017 de la Fondation Genève Tourisme & Congrès.**

### 7.9 Direction générale des systèmes d'information

*Audition du 7 mai 2018, de M. Eric Favre, directeur général du DGSI, et de M. Jean-Paul Belgeri, directeur de la direction des services aux clients (DGSI)*

Une fois par année, la direction générale des systèmes d'information (DGSI) vient présenter un point de situation relatif à la réforme de l'organisation et de la gouvernance des systèmes d'information et de communication devant la CCG. Pour rappel, cette réforme a été mise en œuvre suite au rapport d'audit de gestion n° 65 de la CdC sur la gouvernance globale des systèmes d'information, réalisé en 2013.

En introduction, la direction a rappelé que la DGSI concerne 569 ETP et 292 000 comptes utilisateurs (dont  $\frac{2}{3}$  pour les e-démarches), 86 systèmes d'information et de communication, et 16 catégories d'actifs mutualisés. L'Etat de Genève dispose d'un réseau privé constitué de 383 km de fibre optique qui relie 500 sites géographiques et 28 600 lignes de télécommunication. Les systèmes d'information et de communication (SIC) concernent 33 400 ordinateurs et divers autres équipements fournis à l'administration cantonale. Le centre éditique de la DGSI imprime 31 millions de pages par an et procède à 7 millions d'envois par an.

Quant aux 12 recommandations du rapport n° 65 de la Cour, à ce jour, toutes ont été mises en œuvre à l'exception d'une recommandation, qui selon la Cour n'a pas été mise en œuvre. Cette dernière recommande l'analyse des ressources à disposition afin d'éliminer les inefficiences potentielles aussi bien au niveau de la DGSI que des unités chargées des SIC dans les départements. Toutefois, à cet égard, le Conseil d'Etat a décidé de laisser certaines ressources des systèmes d'information dans les départements, plutôt que de toutes les

centraliser à la DGSI, ce qui est un peu en contradiction avec la demande de la CdC.

### *Discussion & remarques de la commission*

Le directeur de la DGSI explique que lorsqu'il est arrivé à la DGSI en 2013, il a dû embaucher du personnel dans le cadre de l'internalisation ; or, il s'est trouvé confronté à de grandes difficultés au moment de publier des annonces, car à chaque ouverture de poste, il s'avérait que la description de fonction ne correspondait pas au poste à pourvoir. Il précise que les fonctions informatiques n'avaient plus été revues depuis 1974. L'OPE a alors préparé au nom de la DGSI un dossier qui est passé au Conseil d'Etat, lequel a évalué l'ensemble du catalogue des fonctions informatiques en s'appuyant sur un référentiel suisse. Au terme de ce processus, à la fin 2017, le dossier est repassé au Conseil d'Etat qui l'a approuvé ; cependant, ce travail est théorique, car il parle des métiers et non des personnes, et la difficulté est de placer les collaborateurs dans les bonnes fonctions. Sur les 486 personnes concernées par cet exercice, il y en a 300 pour lesquelles il n'y a pas eu de changement de classification de la nouvelle fonction, 100 pour lesquelles la nouvelle fonction est passée à une classification supérieure et 86 qui ont eu une classification de nouvelle fonction inférieure ; toutefois, pour tous les collaborateurs concernés, le Conseil d'Etat a décidé de préserver les acquis salariaux. L'impact sur les collaborateurs a donc surtout été psychologique.

### **Décision**

**La CCG décide de continuer son suivi annuel de la DGSI.**

#### **7.10 R 851 : Une enquête au-dessus de tout soupçon**

*Audition de M. Pierre Maudet, conseiller d'Etat (DSE), le 14 mai 2018*

Suite aux divers propos tenus dans la presse, à la demande du magistrat, la CCG a entendu ce dernier au sujet de son voyage à Abu Dhabi en novembre 2015.

Le magistrat chargé du DS rappelle que la Tribune de Genève a relaté dans ses éditions de vendredi et samedi un voyage qu'il avait fait aux Emirats arabes unis en novembre 2015. De son point de vue, il s'agissait d'un voyage strictement privé, mais il comprend que certains éléments puissent soulever des questions qu'il juge légitimes. Il précise que les informations complémentaires qu'il donnera volontiers à la CCG relèvent toutefois de sa vie privée et apprécie le fait que cette audition se déroule à huis clos.

*Discussion & remarques de la commission*

La CCG souhaite faire un rapport au Grand Conseil concernant cette affaire.

**Décision**

**La CCG décide de poursuivre ses travaux, lors de la nouvelle législature.**

## 8. DÉPARTEMENT DE L'ENVIRONNEMENT, DES TRANSPORTS ET DE L'AGRICULTURE

### 8.1 Matériaux d'excavation

Suite à la présentation du 20 novembre 2017 de la Cour des comptes de son rapport n° 121 portant sur la gestion des matériaux d'excavation, la CCG a décidé d'auditionner le département de tutelle à ce sujet.

*Audition de M. Jacques Martelain, directeur du service de géologie, sols et déchets (DETA), et de M. Daniel Chambaz, directeur général de l'environnement (DETA), le 29 janvier 2018*

Le directeur du service de géologie, sols et déchets (GESDEC) a rappelé que pendant une année d'activité régulière, le canton produit environ 1 200 000 m<sup>3</sup> de matériaux d'excavation. En ajoutant les chantiers « exceptionnels », par exemple le CEVA, cette production atteint environ 2 400 000 m<sup>3</sup>. La destination de ces matériaux est essentiellement le comblement des gravières ; à ce jour, toutes les gravières qui devaient être comblées l'ont été, il ne reste donc que le volume qui est extrait des gravières chaque année et qui correspond à peu près à 600 000 m<sup>3</sup>. Les 600 000 m<sup>3</sup> restants sont exportés : environ 250 000 m<sup>3</sup> vont dans les carrières du Salève, le reste part en Haute-Savoie, voire plus loin, car les exutoires proches du canton sont en grande partie saturés. Pour pallier ce problème, la loi sur la gestion des déchets a été modifiée de façon à pouvoir créer des décharges en zone agricole, à l'extérieur du périmètre des gravières. Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, on appelle ces zones les décharges de type A. Le plan directeur de ces décharges de type A en zone agricole a été adopté en avril 2017 ; les deux premiers plans de zone sont en cours d'instruction et pourront être utilisés d'ici 6 mois à 1 an. A terme, ce plan directeur, estimé à environ 6 millions de m<sup>3</sup>, devrait fournir une dizaine d'années de stockage.

### Décision

**La CCG prend acte des informations présentées.**

## 8.2 Direction générale des véhicules

*Audition de M. Didier Leibzig, directeur général de la direction générale des véhicules, et de M. Guy Schrenzel, secrétaire général adjoint du DETA, le 14 mai 2018*

La direction générale des véhicules (DGV) est venue présenter les résultats de l'audit externe intitulé « DGV Potentiel de dématérialisation – Contrôle technique et permis de circulation ».

Il en ressort qu'aujourd'hui, toutes les prestations administratives peuvent se faire sans déplacement du client à la DGV, à l'exception de la première fois pour un permis de conduire, car cela nécessite une identification physique de la personne. En outre, toutes les actions gérées par la DGV sont en conformité avec les bases légales fédérales. Par ailleurs, en 2008, la DGV a migré de système informatique, instaurant la culture du « sans-papier ». En 2010, le site internet axé sur les prestations clients a été refondu, puis l'office cantonal des véhicules est devenu l'office pilote pour le projet de l'administration en ligne de l'Etat de Genève en 2012. De 2012 à aujourd'hui, le guichet virtuel a été développé, et en 2014 le site internet axé sur l'administration en ligne a encore évolué. Depuis 2017, la DGV est en phase de passage sur la page internet de l'Etat, avec certains revers qui seront abordés plus loin. Il existe actuellement 13 prestations en ligne, notamment le déplacement de rendez-vous concernant le contrôle périodique, la prise de rendez-vous à tous les examens théoriques et la prise de rendez-vous aux examens pratiques avec paiement en ligne.

A court terme, plusieurs objectifs tels que la fusion des 3 programmes fédéraux, le changement d'adresse en ligne, la saisie du résultat des contrôles médicaux par les médecins et le rappel aux clients des rendez-vous d'examen pratiques via SMS sont prévus. A moyen terme (2018-2019), plusieurs objectifs seront réalisés, dont certains ont également été relevés dans le rapport d'audit externe ; à cet égard, le paiement en ligne des rendez-vous techniques volontaires et l'envoi des convocations périodiques dématérialisées font l'objet d'une attention particulière. A long terme enfin (2020-2023), l'accent sera mis sur la dématérialisation des immatriculations de véhicules neufs, sur les autorisations spéciales de circuler pour le monde professionnel du poids lourd et du chantier, sur la possibilité pour le citoyen d'interroger les données qui le concernent et sur la possibilité de déclarer la perte/le vol en ligne.

### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire est en faveur de la dématérialisation, notamment lorsque cela évite des déplacements. Toutefois, au vu des dysfonctionnements récurrents du site de l'Etat et des difficultés qu'il rencontre fréquemment pour

y trouver des informations, il s'inquiète de savoir si les prestations en ligne que la DGV envisage de proposer pourront effectivement être appliquées.

Un autre commissaire indique au directeur général de la DGV qu'il partage les préoccupations de ce commissaire à propos du site internet de l'Etat qu'il juge également dysfonctionnel. Par ailleurs, il s'interroge sur la fusion des 3 programmes fédéraux et demande si c'est la Confédération qui fait les applications informatiques, puis qui les implémente.

Un commissaire constate une évolution positive de la DGV depuis 20 ans et les félicite pour la dématérialisation qui permet d'anticiper certaines choses. Cette informatisation va apporter un plus pour les clients, mais aussi permettre de rationaliser certains processus à l'interne et d'amener des économies. Il demande si sur une période de 10-15 ans, il y a des chiffres qui démontrent une efficience en termes de personnel ou de flux d'information.

### **Décision**

**La commission prend note des informations présentées.**

## 9. DÉPARTEMENT DE L'AMÉNAGEMENT, DU LOGEMENT ET DE L'ÉNERGIE

### 9.1 *M 2395 chargeant la commission de contrôle de gestion d'enquêter sur un potentiel nouveau scandale au sein d'une fondation de droit public*

*Audition de l'auteure de la proposition de motion, en date du 19 juin 2017*

Suite à de potentiels dysfonctionnements relevés au sein de la Fondation des terrains industriels (FTI), fondation de droit public, par un article du journal du Courrier du 24 avril 2017, l'auteure de la proposition de motion indique que son groupe parlementaire a déposé cet objet parlementaire estimant que la CCG devait se saisir de cette affaire. L'objet propose notamment d'enquêter sur les faits allégués ainsi que sur d'autres potentiels faits similaires qui auraient pu intervenir durant les différents mandats du président d'alors de la FTI.

L'auteure cite l'article précité qui relève que le président d'alors de la FTI ne se serait pas récusé lors du transfert de droits de superficie d'une entreprise luxembourgeoise, la Compagnie des Parcs, à un fonds du Credit Suisse au sujet duquel la FTI, propriétaire de terrains, a dû se prononcer. Selon l'auteure, une récusation aurait pu être justifiée étant donné que le président de la FTI présidait parallèlement le conseil d'administration de CBRE, entreprise qui aurait participé à la transaction en conseillant la Compagnie des Parcs dans cette opération.

Selon l'auteure, bien que les éléments soulevés par le journal Le Courrier ne fassent pas état d'actions en contradiction avec les statuts de la FTI, il lui semble toutefois qu'il devrait être incompatible de défendre les intérêts de l'Etat à la tête d'une fondation de droit public tout en étant lié à une entreprise privée bénéficiant directement de transactions gérées par cette même fondation.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Après de nombreuses questions et interrogations, la commission décide de poursuivre les investigations.

#### **Décision**

**La CCG décide d'auditionner le département de tutelle, le président de la FTI et le SAI.**

Le 13 juin 2017, le président de la FTI a annoncé sa démission en tant que président et membre du conseil d'administration. Il quittera ses fonctions à la fin du mois juin.

*Audition du conseiller d'Etat (DALE), du secrétaire général (DALE), et d'une secrétaire générale adjointe (DALE), en date du 18 septembre 2017*

Le département, après avoir détaillé les faits passés et le moment où il en a eu connaissance, explique ce qui a été mis en place pour régler la situation. Il relève que les recherches qui ont été menées sur le cas ont permis d'établir qu'il n'y avait pas eu de préjudice pour l'Etat et que les soupçons de conflits d'intérêts n'avaient pas lieu d'être. Il note que l'intéressé a démissionné lorsque sa position d'administrateur de la FTI était devenue incompatible avec sa position de président du conseil d'administration de la CBRE.

Le conseiller d'Etat a ensuite souhaité que cette situation soit revue au niveau des statuts de la FTI. Les dispositions relatives aux conflits d'intérêts ont été durcies et les règles relatives à la récusation ont été renforcées. Dans l'optique d'avoir une meilleure vision des appartenances des administrateurs, une déclaration des liens d'intérêts a été mise en œuvre. Le département souhaite privilégier un système basé sur la confiance et la responsabilité individuelle. Les statuts révisés ont été déposés au Grand Conseil (voir [PL 12175](#) approuvant les statuts de la FTI), le parlement devra formellement les adopter.

En outre, le département regrette que, dans cette affaire, des informations confidentielles aient été divulguées dans la presse.

### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire estime qu'il faut tirer parti des connaissances d'expertise fantastiques que Genève possède. Par ailleurs, il souhaite comprendre ce qui s'est réellement passé. Il demande si on a l'assurance, dans cette affaire, qu'il n'y a pas eu de préjudice porté à l'Etat, d'une part, et qu'il n'y a pas eu d'enrichissement illégitime, d'autre part. Il reconnaît qu'il doit y avoir des gens compétents dans la République, et remarque qu'il y a un phénomène de pantouflage dans la société, mais insiste sur le fait que chacun peut exercer sa responsabilité personnelle et se récuser.

Une commissaire souhaite savoir si le DALE aurait les moyens d'agir dans le cas où une organisation, une association ou une entité quelconque représentait un candidat pour lequel un conflit d'intérêts s'est avéré dans le passé. Par ailleurs, il y a dans les fondations immobilières de droit public une majorité de personnes qui prennent leur rôle très à cœur et, à chaque début de

séance de législature, une exhortation est faite pour rendre les personnes attentives au fait qu'elles doivent se récuser en cas de conflit d'intérêts. Elle demande quelle serait l'autorité à avertir si l'un ou l'autre membre devait penser qu'untel doit se retirer et ne l'a pas fait. Enfin, elle revient sur les propos du Conseiller d'Etat qui a indiqué que des mesures avaient été prises et que M. Nicolas Walder allait assurer la présidence ; elle souhaite savoir, dans le cas où ce dernier serait aussi amené à se récuser, par rapport au rôle qu'il joue dans sa commune notamment (PAV), comment il serait possible que chacun soit dans le confort de sa position. Elle précise qu'elle pose toutes ces questions parce qu'elle est tout à fait convaincue que le directeur de la FTI fait un excellent travail, que les fondations immobilières s'engagent et qu'elle désire permettre à toutes ces entités de poursuivre avec la confiance que l'on doit leur accorder.

### *Audition du président et du directeur général de la FTI en date du 9 octobre 2017*

Le président de la FTI a été interpellé par voie de presse quant à cette affaire. Il indique que l'analyse juridique menée par la FTI a conclu, premièrement, au fait que la décision du conseil d'administration (CA) de la FTI de céder le droit de superficie (DDP) en question n'était pas viciée quant à la forme et qu'il n'existait pas de motifs d'incompatibilité du vice-président du CA ; et, deuxièmement, que cette prise de décision n'a pas causé de dommage à la FTI.

Le président ajoute que les statuts ne prévoyaient pas de règle de récusation. Les statuts sont en cours de modification par le biais d'un projet de loi renvoyé par le Conseil d'Etat au Grand Conseil et il est notamment prévu que les membres du CA devront remettre une déclaration des liens d'intérêts qui permettra de déceler d'éventuels conflits d'intérêts. Dans cette affaire, le directeur de la FTI reconnaît qu'à l'avenir, dans une situation identique, une récusation sera demandée ; cependant, dans le cas précis, il ajoute que la FTI n'a subi aucun préjudice ni entrave à ses statuts.

### *Débats*

Un commissaire a bien compris qu'il n'y a pas eu de gain financier supplémentaire, mais il se demande si la position de président de la FTI aurait pu permettre à l'ancien président de la FTI d'utiliser sa fonction pour pouvoir connaître les terrains qui allaient être développés. Par ailleurs, il demande pourquoi ce dernier a démissionné puisque l'on n'avait rien à lui reprocher.

Le même commissaire revient sur les propos du président de la FTI lorsqu'il dit qu'il n'est pas possible d'être membre de la FTI si l'on est le bénéficiaire de la vente d'un droit de superficie et il demande pourquoi l'ancien président de la FTI a accédé à cette fonction alors qu'il était déjà bénéficiaire.

La commission relève que, lors de son audition, le conseiller d'Etat chargé du DALE a tenu le même discours que le président de la FTI, sans exclure toutefois la possibilité d'un enrichissement personnel, ce qui n'a pas été recherché. Il veut bien entendre qu'il n'y a pas eu de préjudice direct pour la FTI, encore que cela se discute puisqu'un droit de superficie se monte à environ 6 francs le m<sup>2</sup>/an et qu'il est susceptible de doubler lorsqu'il est transmis. Le droit de superficie est normalement attribué à quelqu'un qui va construire et/ou occuper un bâtiment. Il mentionne des projets dont le droit de superficie a été attribué et qui n'ont jamais démarré ou qui ont changé de propriétaire au fil du temps. Or, la FTI doit veiller au maintien de son but initial qui est de rentabiliser les investissements de l'Etat, il souhaiterait entendre le président de la FTI sur cette problématique. Il évoque l'affaire de la CBRE à propos de laquelle il juge légitime de se demander s'il n'y a pas eu d'enrichissement personnel.

Un autre commissaire revient sur la question de l'incompatibilité éventuelle de l'ancien président de la FTI qui était en fonction au moment de la transaction et cherche à comprendre pourquoi le fait d'avoir été du côté du vendeur et non de l'acheteur justifie le fait qu'il n'y ait pas d'incompatibilité ; si l'ancien président de la FTI était du côté du vendeur, c'est donc qu'il était du côté du propriétaire en cours du droit de superficie. Le commissaire se demande alors pourquoi cette situation légitime davantage le maintien de l'ancien président au sein de la FTI que s'il avait été du côté de l'acheteur.

### **Discussion de la commission du 19 mars 2018**

La commission aborde la discussion en vue du vote de la M 2395 et indique qu'il faudra modifier le titre de la proposition de motion en biffant le mot « immobilière ». Par ailleurs, il demande aux commissaires ce qu'ils souhaitent faire de cette motion.

Un commissaire propose que la CCG vote, sauf si les auteurs de la motion la retirent.

L'auteure précise qu'il ne retirera pas la motion, bien qu'elle ne serve à rien. L'alerte n'a pas servi et, aujourd'hui, la motion aurait une autre forme et comporterait d'autres noms.

Une commissaire considère que la motion a rempli son rôle, car elle a soulevé le problème des conflits d'intérêts et a invité à plus de vigilance à

l'avenir. De manière générale, elle n'aime pas les motions qui « invitent la CCG à... » et préfère que ce soit le parlement qui décide à qui attribuer telle ou telle motion. De plus, elle est en désaccord avec la dernière invite qui demande de se procurer les procès-verbaux des conseils de fondation et de direction, car elle estime que ce n'est pas la mission de la CCG.

### Décision

**La proposition de motion a été refusée par 8 voix contre, 3 voix pour et 1 abstention.**

### 9.2 *Fondation René et Kate Block*

Suite à la présentation de la Cour des comptes, du 15 janvier 2018, au sujet de son rapport d'audit de gestion n° 122 portant sur la gouvernance de la Fondation René et Kate Block, la CCG a décidé d'auditionner séparément le président de la FRKB ainsi que le président de la commission administrative des fondations immobilières de droit public (CAFI) à ce sujet.

*Audition de M. Christian Perrier, président de la Fondation René et Kate Block, et de M<sup>me</sup> Christiane Olivier, administratrice de la Fondation René et Kate Block, en date du 12 mars 2018*

Le président de la fondation rappelle que toutes les recommandations émises par la Cour dans son rapport ont été acceptées par le conseil de fondation. Il relève toutefois que la dernière recommandation, suggérant la mise à jour des statuts de la fondation en fonction de la stratégie établie, sera du ressort du conseil de fondation de la prochaine législature, au mois de novembre 2018.

### *Discussion & remarques de la commission*

Les commissaires ont constaté la bonne volonté de la FRKB et que les recommandations de la CdC sont en cours de réalisation.

### Décision

**La commission décide d'auditionner le président de la CAFI**

*Audition de M. Stéphane Lorenzini, président de la Commission administrative des fondations immobilières de droit public (CAFI), en date du 12 mars 2018*

Le président rappelle le rôle de la CAFI vis-à-vis de la FRKB. La CAFI est une structure qui chapeaute et édicte toute une série de directives qui s'appliquent à l'ensemble des fondations. La FRKB est toutefois un peu particulière par son histoire et sa mission, puisqu'elle ne dispose que de logements de type immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) et habitation bon marché (HBM). Les directives édictées par la CAFI s'appliquent également à la FRKB, bien que les conditions d'attribution soient différentes, avec un préavis donné préalablement par l'IMAD, l'établissement public autonome de soins et d'aide à domicile, et que la part des demandeurs soit largement plus faible que celles d'autres fondations HBM. Le président ajoute que la CAFI est, de manière générale, plutôt satisfaite du contenu du rapport de la Cour.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire note que cette discussion sur l'opérationnel et le stratégique avait déjà cours du temps de M. Mark Muller. Il demande au président de la CAFI s'il ne pense pas qu'une structure avec une seule fondation réglerait plus facilement le problème, même si la population s'est prononcée contre. Actuellement, il y a 5 fondations avec 75 administrateurs qui ont tous envie de jouer un rôle essentiel dans les activités de chacune de ces fondations. Les fondations ne sont pas là pour faire du social ; ce sont des structures immobilières avec des plans financiers à respecter.

#### **Décision**

**La commission est satisfaite des informations qu'elle a reçues de la FRKB et de la CAFI et décide de suspendre ses travaux dans l'attente du suivi de la Cour.**

## **10. DÉPARTEMENT DE L'EMPLOI, DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ**

### ***10.1 Maison de Vessy***

Début 2016, la CCG avait débuté le suivi d'un rapport du service d'audit interne (SAI) concernant l'EMS la Maison de Vessy, suite à plusieurs problématiques et dysfonctionnements identifiés, notamment au niveau du management, de la gestion financière et de la comptabilité, du système de contrôle interne ainsi qu'à propos des ressources humaines<sup>13</sup>.

En date du 19 juin 2017, la commission a auditionné le conseiller d'Etat chargé du DEAS, département de tutelle de la Maison de Vessy. Après avoir abordé les points en suspens, le DEAS détaille notamment le suivi qui a été donné à la société « Vessy-Energies Sàrl », constituée en 2012, dans le but de fournir de l'énergie sur le plateau de Vessy. Suite à la construction à proximité de nouveaux bâtiments de logements à loyers modérés, l'EMS avait examiné l'opportunité d'utiliser les surcapacités de ses installations de chauffage afin de produire de la chaleur pour ces nouveaux logements. Toutefois, il n'en avait légalement pas la compétence et le DEAS n'aurait pas dû l'y autoriser.

La CCG est informée que la société a été dissoute et que la liquidation sera effective à la fin de l'année 2017. Les SIG reprendront l'exploitation de la centrale chaleur-électricité. Le DEAS, après avoir effectué des recherches, confirme à la CCG que le cas de « Vessy-Energies Sàrl » est unique.

Un point de situation est effectué à propos du processus de recrutement du prochain directeur de l'EMS, suite au départ du directeur, un an après son entrée en fonction.

### **Décision**

**La CCG prend acte des informations transmises.**

### ***10.2 Gestion des EMS***

Dans le cadre du suivi effectué par la CCG au sujet de l'EMS la Maison de Vessy, la commission a souhaité s'enquérir de la situation des autres EMS du canton. Elle a ainsi demandé au SAI de lui présenter un point de situation au début de l'année 2017.

Suite à la campagne d'audits menée entre 2006 et 2008, au cours de laquelle le SAI a visité 23 établissements, des dysfonctionnements avaient été identifiés au niveau du contrôle exercé par les directions des EMS, par les fiduciaires,

---

<sup>13</sup> Voir le rapport d'activité de la CCG 2016-2017.

mais également par le département « subventionneur » (pour lui, à cette époque, l'office cantonal des personnes âgées). Ces missions d'audits ont abouti à la rédaction d'un rapport à l'attention du département de tutelle. Les principales recommandations du SAI portaient sur :

- l'amélioration de la surveillance à exercer par le département afin de gérer les principaux risques administratifs et financiers ;
- l'amélioration de la communication aux EMS et à leur organe de révision des règles fixées par la loi et/ou le service en matière de gestion administrative et financière ;
- le fait de garantir la qualité des travaux de révision et la fiabilité des états financiers.

Des modifications légales sont également intervenues, notamment au niveau de la loi sur la gestion des établissements pour personnes âgées (anciennement LEMS). En outre, depuis quelques années, le département a édicté des directives sur les EMS tenant compte des problèmes soulevés. Depuis 2008, la fréquence des contrôles sur les EMS est donc moins soutenue. Au début de l'année 2017, 32 établissements sur 51 ont été audités. En dépit de quelques éléments à surveiller (évaluation de la valeur comptable de certains bâtiments, durée d'amortissement, respect des règles sur la fixation des loyers), le SAI indique que la situation s'est très nettement améliorée.

En date du 19 juin, le DEAS a informé la CCG des diverses mesures suivantes :

- Les risques identifiés sont couverts par les pratiques de contrôles en place dans le cadre de l'examen des états financiers et par le biais de mandats complémentaires délégués à l'organe de révision. La vérification de la rémunération du personnel ou le respect des marchés publics en sont des exemples.
- Le groupe risque pour l'état de santé et inspectorat (GRESI) effectue des visites dans les différentes structures sanitaires cantonales, dont les EMS. Son objectif est de s'assurer que les prestations fournies sont en adéquation avec les exigences légales et les bonnes pratiques.
- Sur demande du DEAS, le SAI inspecte trois EMS par année. Ces missions d'audit permettent un travail plus en profondeur et le SAI vérifie également le travail effectué par la fiduciaire.
- Les faîtières sont actuellement en train de pencher sur un guide des bonnes pratiques en matière de gouvernance des EMS, notamment suite au rapport n° 89 de la Cour des comptes (Gouvernance et gestion des EMS) ; le DEAS

indique qu'il veillera à ce que les points clés soulevés tant par la Cour que par le SAI soient pris en considération.

## Décision

### La CCG prend acte des informations communiquées.

#### 10.3 M 2319 *Fuite des cerveaux aux HUG : arrêtons l'hémorragie*

Ce sujet a été reporté dans le présent rapport d'activité bien qu'il ait été traité en 2016 car le rapport associé à la proposition de motion a été déposé en date juin 2018.

La CCG s'est autosaisie de ce sujet au cours de sa séance du 29 février 2016, notamment suite à l'annonce du départ du chef du service de médecine nucléaire, un spécialiste internationalement reconnu dans son domaine, qui a contribué à faire des HUG un hôpital à la pointe en matière d'innovation. Suite à une série de départs de médecins chefs de service, la CCG a souhaité examiner la gouvernance des HUG, l'encadrement des médecins, l'évolution et les mouvements des chefs de service ainsi que la manière dont la relève hospitalo-universitaire est assurée.

#### *Audition du conseil d'administration, de la direction générale et de la direction médicale des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG)*

En 2016, les HUG sont dotés de 67 médecins chefs de service et de plus de 300 médecins adjoints. La relève étant une préoccupation permanente, les HUG ont renforcé l'encadrement de leurs médecins adjoints de manière à conserver un maximum de compétences à l'interne. En 10 ans, le nombre de ces cadres médicaux a ainsi augmenté de 20% (plus de la moitié est au bénéfice d'un titre universitaire dont 15% d'un titre professoral).

Depuis 2006, les mouvements des médecins chefs de service aux HUG, sur un total de 67 services, démontrent un renouvellement régulier des chefs de service. En 10 ans, il y a eu 43 départs, dont plus de 76% pour cause de départ à la retraite. Seuls quatre médecins chefs de service sont partis dans le privé. Durant la même période, 53 médecins chefs de service ont été promus ou nommés, dont 72% ont fait l'objet d'une promotion à l'interne. La direction médicale de l'hôpital considère cette proportion comme saine pour un hôpital universitaire. Quant aux mouvements des médecins adjoints, sur 10 ans, 155 médecins adjoints sont partis dont  $\frac{1}{3}$  pour cause de départ à la retraite,  $\frac{1}{3}$  vers le privé et  $\frac{1}{3}$  pour travailler dans d'autres cantons ou à l'étranger. 242 médecins adjoints ont été nommés durant la même période. Il y a de ce fait

eu davantage de nominations que de départs. Par rapport aux nominations, les HUG tendant à avoir un équilibre entre les cadres avec et sans fonction universitaire.

La préparation de la relève hospitalo-universitaire est de la responsabilité de chaque chef de services et chef de département, de la direction médicale (via la commission de la relève et des fonds de perfectionnement), et de la responsabilité de la faculté de médecine pour les postes de chefs de clinique scientifiques. Il est constaté que la formation d'une relève, à partir de la fonction de chef de clinique à celle de chef de service, prend entre 10 et 15 ans.

La commission hospitalo-facultaire (CP3HU – commission de planification et de prospective paritaire hospitalo-universitaire) intervient dans le processus de préparation d'une succession d'un chef de service. Elle passe en revue tous les départs prévus et met en place une réflexion, 2 ans avant la succession, de manière à définir au mieux, via des critères de sélection, le profil du futur chef de service souhaité. Aux termes de ses réflexions, elle remet un rapport contenant ses propositions. Lors de l'ouverture d'une procédure de nomination, une commission de nomination est mise sur pied, elle est composée selon des critères bien définis. Une fois le choix arrêté, ce dernier est remonté au niveau de la direction et du conseil d'administration des HUG.

## Décision

**La commission décide de demander le renvoi de la M 2319 *Fuite des cerveaux aux HUG : arrêtons l'hémorragie !* qui avait initialement été renvoyée par le Grand Conseil à la commission de la santé. La CCG a motivé cette demande de renvoi par le fait qu'elle souhaitait étudier la question sous l'angle de la gestion et de la gouvernance.**

### *Auditions complémentaires effectuées*

Les membres de la commission ont décidé d'entendre l'auteur de la proposition de motion, la position du département, de l'association des médecins du canton de Genève, du directeur chargé des systèmes d'information aux HUG, du président du collège des chefs de service (HUG), et du médecin chef du service de médecine nucléaire et d'imagerie moléculaire (HUG).

### *Auteur de la M 2319, accompagné d'un cosignataire*

L'origine du dépôt de la M 2319 est détaillée. Le départ du médecin chef de service chargé de la médecine nucléaire a sonné l'alarme et les conditions

de son départ interpellent les motionnaires. En outre, un certain nombre de cadres et de membres du personnel administratif sont actuellement en arrêt maladie, ce qui pourrait laisser penser que le problème dépasse le corps médical. Par le dépôt de cette proposition de motion, l'auteur a voulu dénoncer un problème de gouvernance et de gestion. Il souhaite qu'un climat de confiance soit recréé aux HUG.

Le cosignataire de la proposition de motion pense que les HUG sont en train de vivre une situation conduisant à la perte de compétence de haut niveau et que le modèle de gouvernance des HUG en est la cause. Trop orienté métiers, les structures et le mode de gouvernance ne permettent pas, aujourd'hui, à l'institution d'évoluer. Au contraire, il y aurait un phénomène de marginalisation des projets, un manque de collaboration avec le corps médical de haut niveau dont les compétences ne sont pas exploitées à bon escient, et, à terme, un risque de marginalisation de l'institution elle-même. La centralisation de l'institution est également pointée.

Selon le cosignataire, une faîtière d'hôpitaux devrait se mettre en place en axant ses efforts sur trois éléments. Premièrement, il s'agit de réfléchir à la place de l'exposition politique et médiatique, deuxièmement, à la plus-value économique et à la capacité d'innovation de l'institution et, troisièmement, à l'interaction avec la médecine privée et l'instauration d'un réseau instaurant des complémentarités avec d'autres établissements publics, comme l'IMAD. Il s'agit également de se préoccuper de l'attractivité des HUG, tout en conservant un nid académique de haut niveau.

#### *Association des médecins du canton de Genève (AMGe)*

Pour l'AMGe, des départs sont régulièrement enregistrés aux HUG pour diverses raisons, notamment l'ouverture d'un cabinet en ville. Cet attrait de la ville a également un impact qui va croissant avec l'arrivée sur le marché de la santé de groupes suisses et internationaux dont les politiques salariales, de gestion du temps de travail ainsi que des possibilités offertes en matière de recherche clinique sont non négligeables.

Selon l'AMGe, tout départ déstabilise un service, car les médecins dudit service s'interrogent sur leur avenir et la suite qu'il sera donné à la marche de ce service, notamment lorsque le nouveau chef de service est choisi à l'extérieur. Les diverses facettes d'un hôpital universitaire (direction d'un service, pratique médicale, recherche) font que, parfois, le profil doit être trouvé à l'extérieur. Il est rappelé que récemment, suite à plusieurs départs, une centaine de médecins ont signé un document qui interpelle la direction. Dans une situation de mouvement, les HUG doivent tout mettre en place pour garder

les chefs de service, dont pour certains la compétence est reconnue mondialement. Il s'agit également de développer davantage la collaboration avec le secteur privé.

En termes de nomination, l'AMGe estime que les HUG ont mis en place les structures nécessaires afin d'assurer le meilleur choix possible. Si le choix effectué ne correspond pas, la direction prendra les décisions qui s'imposent.

#### *Département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé (DEAS)*

Le département ne partage pas le constat d'une fuite des cerveaux. Les HUG constituent un établissement fortement doté en personnel, il est ainsi confronté à des départs naturels. La concurrence des structures privées est importante, mais elle n'égale pas les possibilités offertes par les HUG en termes de recherche et d'enseignement. Certains services ont connu des problèmes managériaux, mais ils font l'objet d'une attention particulière. Le cas des services d'orthopédie, d'ophtalmologie et de dermatologie est abordé. Concernant le service d'orthopédie, le nouveau chef de service a su faire l'unanimité. Quant au service d'ophtalmologie, suite à la nomination de la nouvelle cheffe de service, le nombre d'opérations a par exemple augmenté significativement, ce qui démontre entre autres que les patients ont toujours confiance. Quant au service de la dermatologie, un renfort a été effectué et les prestations améliorées. Quant à l'ancien chef du service de médecine nucléaire aux HUG, une solution a pu être trouvée et ce dernier continuera à collaborer avec les HUG.

En outre, le département relève que les HUG sont toujours à la pointe, ils ont récemment réalisé plusieurs premières mondiales (séparation de jumelles siamoises, test du vaccin Ebola) et suisses (pose d'une prothèse de la cheville grâce à une imprimante 3D, suivi des scolioses par un système de photographie 4D non irradiant).

Le département précise que les HUG sont capables de former une relève qui permette la préservation de la qualité des soins prodigués aux HUG. Quant aux chefs de service, ils sont en poste dans la grande partie des cas jusqu'à leur retraite. Il n'y a ainsi pas eu de rotation anormale des chefs de service.

#### *Ancien directeur des systèmes d'information (HUG)<sup>14</sup>*

L'ancien directeur des systèmes d'information (SI) explique les motivations qui l'ont conduit à partir. Outre, un désaccord avec sa direction générale sur le positionnement des systèmes d'information (SI) au sein des

---

<sup>14</sup> La personne auditionnée a quitté son poste 3 mois avant son audition.

HUG, il a vécu une dégradation progressive de son positionnement et de son champ d'action. Sans perspective d'évolution, tant au niveau de sa carrière que dans le champ de ses responsabilités, il a décidé de quitter l'institution. Pour l'ancien directeur des SI, la direction des systèmes d'information doit se situer à un niveau stratégique, au sein du comité de direction. Or, il estime qu'aujourd'hui le rôle dévolu au SI des HUG est un rôle purement opérationnel.

### *Collège des chefs de service (HUG)*

Le président du collège des chefs de service explique que la situation hospitalière, prise globalement, est devenue plus difficile, tant du point de vue du métier de médecin qui s'est complexifié que de la pression administrative qui est exercée dans les hôpitaux. Il y a ainsi une baisse de l'attractivité des carrières hospitalières.

Quant à la situation genevoise, elle est jugée particulière au niveau de la gouvernance des HUG. Un élément a, en effet, récemment déstabilisé un certain nombre de médecins. Depuis un an et demi, le comité de direction des HUG est composé de 9 personnes dont seul un représentant dispose du titre de médecin. En charge des décisions opérationnelles, le comité de direction s'appuie sur la direction médicale et qualité (DMQ) qui incarne l'autorité médicale au sens de la loi sur les établissements publics médicaux. L'organe consultatif de la DMQ est la commission médicale d'établissement (CME), présidée par le directeur médical et est composée de médecins chefs de service, de médecins adjoints et d'un membre de l'Association des médecins d'institutions de Genève. Un second organe peut être consulté par le directeur médical, il s'agit du collège des chefs de service (CCS), instance représentative et consultative s'exprimant au moyen de préavis sur la politique médicale des HUG et sur les réglementations hospitalières relatives au corps médical et à ses activités. Le CCS est composé de l'ensemble des médecins chefs de service des HUG.

Selon le représentant du CCS, il est problématique de n'avoir qu'un seul représentant médical au sein du comité de direction au vu des 67 services que compte l'institution. Il est en outre précisé que tant la CME que le CCS ne peuvent correctement exercer leur mission du fait d'une absence d'information et de l'impossibilité de donner des préavis sur les décisions issues du comité de direction. Ces deux entités ne sont aujourd'hui plus à même de remplir leur mission. Le CCS n'estime, par exemple, pas normal que des changements de structures départementales soient uniquement décidés au niveau du comité de direction. La problématique des nominations est aussi soulevée, car elles sont effectuées en suivant un processus « hospitalo-universitaire », des qualités

académiques et cliniques sont recherchées. Or, il y a actuellement une forte concurrence sur le marché au vu des profils recherchés. En outre, pour être compétitive, l'institution doit pouvoir proposer de bonnes conditions de travail (horaires, salaires, etc.).

Au vu de ces constats, le CCS perçoit une démotivation des médecins chefs de service qui est accentuée par un manque de participation quant au futur de l'institution. Ainsi, le CCS appelle à une meilleure représentativité du comité de direction et à une meilleure interaction de ce dernier avec les médecins chefs de service.

### *Service de médecine nucléaire et d'imagerie moléculaire (HUG)*

Le professeur chargé de la médecine nucléaire aux HUG est venu témoigner, à la demande de la commission, de son expérience et des conditions qui l'ont amené à démissionner des HUG.

En 2004, après avoir dirigé près de huit ans le département de radiologie de l'une des plus grandes universités américaines à Los Angeles, le professeur a été sollicité pour revenir à Genève s'occuper du département de radiologie et informatique médicale des HUG. Cette mission a été conduite avec succès, tout en appliquant une vision orientée vers les nouvelles technologies et l'imagerie moléculaire. Des projets innovants<sup>15</sup> ont ainsi permis de placer les HUG et l'UNIGE sur la scène nationale et internationale. Le logiciel OsiriX est, par exemple, l'un des logiciels open source les plus utilisés dans l'univers de l'imagerie médicale ; il équipe plusieurs centaines d'institutions dans le monde. Egalement, le professeur a poursuivi une politique d'ouverture et de collaboration (partage de compétences et de moyens) avec plusieurs institutions publiques et privées en Suisse.

Suite aux restrictions budgétaires et aux programmes d'austérité (2009-2013), les HUG ont restreint les ressources et adopté une stratégie orientée sur la hausse des recettes via les activités de bases. Moins de ressources étaient disponibles pour le développement de nouveaux projets et la surcharge d'activité a impacté la capacité des équipes à se consacrer aux projets de recherche et de développement. Egalement, suite à un changement de direction du département d'imagerie, il s'en est suivi une hausse de l'activité radiologique afin d'assurer des recettes supplémentaires. Cette nouvelle

---

<sup>15</sup> Le professeur a également initié et conduit les projets innovants suivants : le premier camion mobile en Suisse transportant un scanner PET-CT destiné aux hôpitaux périphériques ne disposant pas de cette technologie, l'installation aux HUG du premier scanner PET-CT dédié à l'imagerie cardiaque en 2006 et le premier scanner hybride PETIRM en Europe en 2010.

orientation, liée à l'isolement ressenti par beaucoup de chefs de service, a notamment été la cause de départs de certains de ses collègues.

La gouvernance des HUG, associée à l'absence de soutien à ses projets de développement ont conduit le professeur à partir. Il devenait difficile de maintenir une motivation suffisante de ses équipes pour mener à bien certains de ses projets de développement et d'innovation ainsi que d'assurer les tâches d'enseignement et de formation de base. Le professeur a décidé de relever un nouveau défi en participant à la planification du nouvel hôpital public de la région Riviera-Chablais basé sur une nouvelle formule d'intégration en réseau des hôpitaux de premiers recours et des hôpitaux universitaires. Ce projet présenté par le professeur n'a pas été soutenu par la direction générale et médicale des HUG. Egalement, sa nomination comme professeur à Lausanne a fait l'objet d'une objection. S'il part avec un certain regret, le professeur restera toutefois rattaché à Genève avec le titre de professeur titulaire. Il continuera à soutenir certains projets qu'il a initiés et à assurer la fonction de directeur de l'Institut d'imagerie moléculaire translationnelle (ITMI).

Le professeur souhaite que l'hôpital puisse réformer son mode de gouvernance et adopter une meilleure optimisation des systèmes de réseaux de soin (privés-publics). Il s'agit de réduire la charge des prestations cliniques de base en les répartissant sur des institutions partenaires, ce qui permettrait aux HUG d'être plus performants au niveau de missions de développement d'une médecine universitaire hautement spécialisée et de prestations orientées vers une nouvelle médecine personnalisée.

Arrivée au terme de ses travaux, la CCG a souhaité avoir une dernière discussion avec les organes de gouvernance des HUG.

### *Direction générale*

*Composition du conseil de direction* : la question de la représentativité des médecins ayant été soulevée, la direction générale informe que sur neuf membres, deux sont des médecins, à savoir le directeur médical et le doyen de la faculté de médecine. En outre, un troisième membre est étroitement lié aux questions médicales, il s'agit du directeur des soins. Augmenter le nombre de médecins au sein du comité de direction n'est pas perçu comme un gage d'efficacité, ceci au contraire aurait pour effet, selon la direction générale, d'affaiblir la position médicale.

*Relation médecins chefs de service/direction générale* : la direction générale (DG) estime qu'il existe dans la structure actuelle de nombreuses possibilités de concertation avec les médecins chefs de service. La DG a des réunions très régulières avec le corps médical. Elle est notamment en dialogue

permanent avec la direction médicale pour ce qui relève de la politique médicale ; toute prise de décision d'ordre médical est concertée avec la direction médicale et le doyen de la faculté de médecine. Des séances tripartites ont lieu 84 fois par an entre le directeur médical, le chef de département (qui est un chef de service) et la direction générale. Quant à la direction médicale, elle dispose de plusieurs possibilités de concertation avec des groupes de travail. Elle peut notamment s'appuyer sur le conseil médical d'établissement (CME), un organe consultatif qu'elle préside et qui représente diverses sensibilités médicales. Le CME donne notamment son préavis sur la politique et les pratiques médicales, la gestion des carrières et les structures médicales. Le CME est consulté plus de 20 fois par an et le président du collège des médecins chefs de service en est membre. La direction médicale peut consulter le collège des médecins chefs de service (CCS), instance représentative et consultative, qui s'exprime via des préavis sur la politique médicale générale des HUG. Le CCS se réunit en moyenne 10 fois par année et l'ordre du jour est établi par le président du CCS qui peut y intégrer tous les sujets qu'il souhaite discuter. En outre, le directeur général, le directeur médical et le doyen de la faculté de médecine participent à chaque séance. Le conseil consultatif de direction réunit, environ 10 fois par année, l'ensemble des chefs de département et le président du collège des chefs de service, en présence du directeur général. Finalement, le collège des professeurs de la faculté se réunit, environ 9 fois par année, en présence de la direction générale.

D'autres possibilités de dialogue ont également été instaurées par la direction générale (déjeuner informel pour un dialogue direct avec les chefs de service, séminaire institutionnel, distribution des informations du comité de direction à l'ensemble des chefs de service). Si les possibilités de concertation existent, il s'agit, aujourd'hui, d'en affiner l'efficacité.

*Travail en réseau* : le passage vers une médecine plus personnalisée travaillant en réseaux organisés autour du patient implique des réflexions. Aujourd'hui, les HUG peuvent répondre aux besoins multidisciplinaires des patients, toutefois, davantage de réseaux pourraient se développer.

*Soutien à la recherche* : 200 millions de francs sont accordés chaque année à la recherche. La collaboration avec la faculté de médecine fonctionne bien et la recherche au niveau clinique a notamment permis récemment le développement du vaccin contre Ebola. Une collaboration étroite s'est aussi instaurée avec la Fondation Wilsdorf qui distribue plusieurs millions de francs par année pour la recherche. Les HUG ne désinvestissent ainsi pas dans la recherche, toutefois, les moyens ne sont plus les mêmes qu'auparavant et des arbitrages sont nécessaires. Les HUG restent à la pointe dans certains

domaines, mais ils ne pourront pas l'être dans tous les domaines. A terme, la direction générale souhaite renforcer l'aspect académique des HUG.

*Fuite des cerveaux* : la direction générale n'estime pas que les HUG font face à une situation de fuite des cerveaux. Dans le cas du professeur chargé de la médecine nucléaire, un compromis a permis d'éviter son départ total des HUG, il y restera rattaché à 20% en qualité de professeur invité de la faculté de médecine. Quant aux conditions de son départ, elles ont été détaillées aux commissaires.

*Relève* : le maintien des talents fait partie du plan stratégique des HUG et les exigences de la nouvelle génération de médecins (notamment l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée) poussent les HUG à faire évoluer leurs structures pour rester attractifs et attirer les jeunes médecins vers une carrière hospitalo-universitaire.

*Virage informatique* : il est nécessaire d'investir dans l'informatique et ces dépenses vont être conséquentes dans les 10 années à venir. Les logiciels médicaux deviennent très performants, voire parfois plus performants que les meilleurs spécialistes mondiaux (cas du logiciel Watson en radiologie). Par ailleurs, la médecine personnalisée pose la question des capacités de stockage informatique et des risques associés.

### *Conseil d'administration*

*Successions* : plusieurs problématiques de succession ont touché le conseil d'administration des HUG. Notamment, la succession du chef de service de l'orthopédie, le choix s'étant porté, en juin 2015, sur un professeur venant de l'extérieur malgré des résistances internes. Nommé pour ces compétences hospitalo-universitaires, ce chercheur et clinicien, spécialiste de la hanche et du genou, est aujourd'hui reconnu à l'interne et plébiscité pour ses actes. Puis, l'annonce du départ du médecin chef du service de médecine nucléaire et d'imagerie moléculaire, en décembre 2015, a interpellé le conseil d'administration. Ce dernier est intervenu afin qu'une solution soit trouvée, estimant qu'il était nécessaire que le professeur en question reste rattaché, au moins en partie, aux HUG. Le conseil d'administration s'est interrogé sur les motivations de ces départs pour notamment savoir si cela découlait d'un problème institutionnel ou d'un manque de reconnaissance face aux projets présentés. Les HUG connaissant également de fortes luttes de territoire et de pouvoir qui ne sont pas nouvelles dans une telle institution.

*Représentativité* : la question de la représentativité se pose tant au niveau de la direction médicale que des médecins chefs de service. La direction médicale a été mise en place il y a un peu plus de 20 ans, suite à un besoin de

disposer d'un organe de surveillance. Toutefois, à ce jour, certains médecins chefs de service ne s'estiment plus représentés au niveau de la direction médicale et de la direction générale, ce qui génère des frustrations. Il s'agit ainsi de s'interroger sur la direction médicale et sa fonction de représentativité ainsi que sur le coulissage des responsabilités essentielles pour l'hôpital entre le collège des chefs de service et le directeur médical. Le problème est connu et le président du conseil d'administration s'y attelle.

*Fonctionnement du conseil d'administration* : les dossiers remontés sont jugés bons et bien préparés. Un certain formalisme est toutefois relevé par certains membres. Quant à la question de la composition du conseil, elle est en cours de discussion devant la commission législative du Grand Conseil<sup>16</sup>.

*Relève* : les deux commissions chargées du recrutement – la commission paritaire de prospective et de planification hospitalo-universitaire et la commission de renouvellement des mandats du corps professoral hospitalo-universitaire – travaillent bien et sans interférence. Les choix proposés sont réfléchis et bien documentés. Il n'y a pas de dysfonctionnements soulevés, toutefois des affinages peuvent être faits.

#### *Discussion & remarques de la commission*

La commission s'interroge sur la « fuite des cerveaux » aux HUG et s'est posé les questions suivantes :

Est-ce que tous les médecins sont passés par l'université ?

Existe-t-il des critères permettant à cette commission (la commission CP3HU) de supprimer un service ou de prendre une décision de ce type ?

Quelle est la cause des départs de médecins de haute qualité aux HUG ?

N'y aurait-il pas un manque de spécialistes urgentistes ? Des médecins extérieurs pourraient-ils intervenir lors de pics d'activité ?

Les chefs de clinique scientifiques retournent-ils tous sur le terrain ou certains repartent-ils pour faire de la recherche ?

Est-ce que les offres de candidatures pour des postes de médecins sont toujours publiées dans les journaux ?

Qu'en est-il de la concurrence entre les cliniques privées et les hôpitaux universitaires ?

Que vont faire les HUG pour regagner des parts de marché perdues ?

---

<sup>16</sup> Voir le [PL 11391-A](#) Rapport de la commission législative chargée d'étudier le projet de loi du Conseil d'Etat sur l'organisation des institutions de droit public (LOIDP) (A 2 24).

Est-ce que la fuite des cerveaux serait due au résultat de choix stratégiques faits lors des années précédentes ?

Quelles sont les raisons de ces départs récents ?

Pourquoi la décentralisation ne se met-elle pas en place aux HUG ?

Comment jugez-vous le travail du conseil d'administration dans le cas du dossier de la « fuite des cerveaux » ?

Ne serait-il pas du ressort du président du conseil d'administration de taper du poing sur la table ?

Est-ce le rôle du parlement d'intervenir dans des problématiques liés à la confiance, à la gouvernance et aux relations entre le conseil d'administration et la direction des HUG en l'occurrence ?

Pourquoi les commissaires représentant les partis politiques ou l'Etat n'ont-ils pas fait remonter les informations au conseil d'administration ?

Les motionnaires ont-ils été formellement mandatés par les personnes citées avec des pseudos-diagnostics ?

N'y a-t-il pas d'erreurs de casting sur les engagements (erreur de sélection) assez nombreuses aux HUG ?

Que pense l'audité de l'arrêt du Tribunal administratif de Zurich qui a cassé une décision qui interdisait aux professeurs de chirurgie digestive d'aller opérer dans les cliniques privées, considérant qu'ils avaient droit de le faire ?

Au-delà des départs naturels, n'y aurait-il pas eu des départs dus à la nouvelle gouvernance ?

De quelle façon l'Association des médecins du canton de Genève agit-elle ?

Est-ce que la qualité de soin irréprochable est préservée aux HUG ?

La concurrence inter-hôpitaux et cliniques privées n'est-elle pas la cause de la diminution du nombre de patients ?

Est-ce que l'existence de cette motion peut bloquer ou influencer des décisions en venant s'immiscer et donner un sentiment de malaise ? Est-ce que cela pourrait bloquer des choix ultérieurs ?

Existe-t-il des statistiques de départs de personnes de qualité dans les directions qui ont précédé celles d'aujourd'hui ?

Ecoute-t-on encore les gens du terrain et est-ce une cause de leurs départs ?

Comment peut-on avoir un reflet de ce qui se passe sur le terrain si on n'écoute même pas les représentants du comité de direction ?

Est-ce que la 3<sup>e</sup> vague informatique va être abandonnée et que va-t-il se passer au niveau des systèmes d'information aux HUG ?

Avec un seul médecin dans le comité de direction, existe-t-il un risque pour les patients ?

Sur quoi faudrait-il revenir pour pouvoir retrouver une sérénité qui permette aux médecins de travailler correctement ?

Au niveau des nominations, quel est le pouvoir de la direction des HUG et quel est le rôle du conseil d'administration à ce sujet ?

Est-ce que ces départs ont des conséquences sur les soins qui sont donnés aux patients ?

Peut-on se permettre d'avoir 2 hôpitaux universitaires de ce haut niveau de compétences à 60 km de distance ?

Est-ce que la gouvernance aux HUG est chapeautée par le conseil d'administration ?

Avez-vous le sentiment que les membres du comité de direction ont une vision ouverte afin de déterminer quelle sera la médecine de demain ?

Quel chiffre d'affaires provient des activités cliniques, des activités liées à la recherche et à la formation ?

Ne faudrait-il pas rattacher les HUG au département comme dans le canton de Vaud par exemple ?

Est-ce que les priorités avancées par le directeur médical sont pertinentes ?

Ne faudrait-il pas séparer, d'une part, un hôpital qui fonctionne comme un service public et, d'autre part, un institut de recherche qui pourrait être lié à l'hôpital, mais ne serait pas dépendant du fonctionnement de l'hôpital ?

Comment le directeur général des HUG explique le turn-over et le taux important d'absentéisme de son personnel ?

N'y aurait-il pas une nostalgie d'une époque qui est révolue ?

N'y aurait-il pas un manque d'échanges lors desquels certains problèmes devraient être discutés ?

Est-ce que le directeur général des HUG se sent assez challenger par le conseil d'administration ?

Est-ce que les recommandations du conseil d'administration sont toujours suivies par la direction générale ?

En dehors du travail qui peut être fait pour améliorer la représentativité, la direction générale des HUG envisage-t-elle une autre façon de ramener la paix et la confiance ?

Un commissaire suggère de demander aux auteurs de la motion de supprimer les invites et de faire un amendement général.

Quels étaient les motifs de rejet par le Conseil d'Etat, d'une des recommandations, qui était de créer un centre de compétence à disposition des communes et des établissements publics autonomes ?

N'y a-t-il pas une distinction entre limiter l'information qui est mise dans un rapport et ne pas transmettre l'intégralité du rapport à la CCG ?

Une fois que le rapport est public, la CCG doit pouvoir l'obtenir dans son intégralité !

N'y a-t-il pas un risque que la Cour des comptes ne mette pas tout dans son rapport ?

## Décision

**La commission souhaite rédiger une motion de commission. Toutefois, elle décide de geler ses travaux dans l'attente des conclusions d'un rapport d'audit récemment débuté par un organe de surveillance externe**

### *10.4 M 2371 pour une clarification de la gouvernance et de l'organisation de la recherche au sein des HUG*

La CCG a entendu le 1<sup>er</sup> signataire de la proposition de motion M 2371 en date du 8 mai 2017. Suite à des irrégularités signalées dans le domaine de la recherche concernant des transplantations, un rapport d'enquête externe a été demandé par la direction des HUG, suivi d'un rapport complémentaire mandaté par les HUG et l'Université de Genève.

Les motionnaires souhaitent que le Grand Conseil soit informé, non seulement sur le déroulement de cette affaire dite « des îlots », mais également sur la gouvernance et l'organisation de la recherche au sein des HUG, particulièrement sur la manière dont le consentement des patients est obtenu et validé et sur la manière dont les flux financiers sont gérés entre le monde hospitalier et le monde académique.

### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire remarque qu'il est demandé à la commission de fournir un travail considérable nécessitant une véritable expertise. Elle demande si c'est la tâche d'une commission du Grand Conseil, alors qu'ils sont une instance politisée. Elle demande s'il n'y a pas un risque inhérent à confier cela au Grand Conseil et elle s'interroge sur la raison de ne pas avoir saisi la Cour des comptes qui aurait pu élargir le travail. Il lui semble qu'on aurait eu des réponses plus circonstanciées qui laisseraient moins planer le doute d'une utilisation politique.

Un commissaire remarque qu'il y a un manque d'information entre les HUG et la recherche. Si le problème était seulement lié au manque d'informations, il demande pourquoi avoir voulu détruire les preuves que ces îlots ont été utilisés sans autorisation. Il observe que cette destruction n'a pas abouti. Il remarque qu'il y a eu une intention, et elle est quand même liée à un manque d'information, mais plus vraisemblablement au fait de savoir qu'on a mis le doigt dans quelque chose de non permis. Il observe que l'hôpital minimise ce qui semble être un indice.

Une commissaire observe que ce n'est pas la première fois qu'il y a une opposition entre le service clinique et la recherche. Elle demande pourquoi il y a toujours des conflits. Chaque fois qu'on est interpellé, il s'agit d'un conflit. Elle demande s'il y a des conséquences de ces clivages sur les patients. Elle demande ensuite comment a été constituée la commission d'éthique, quelles sont les règles qui la régissent.

### Décision

**La CCG décide d'entendre le département de tutelle et demande à prendre connaissance des rapports d'enquête.**

#### *Audition du DEAS et de la direction générale de la santé, le 28 août 2017*

Le département relève que, lorsqu'il a été alerté de possibles problèmes dans le laboratoire de transplantation des HUG, il a pris les mesures nécessaires. Les activités ont immédiatement été stoppées dans l'attente des mesures d'investigation. Deux audits ont alors été menés : premièrement, un audit externe a abordé la problématique générale en relevant, outre un climat délétère, la difficulté de retracer la chronologie et la matérialité des événements du fait d'une culture de l'oralité. Le second audit s'est plus particulièrement penché sur la gestion des fonds à disposition du laboratoire et sur les flux financiers constatant qu'une plus grande transparence et un contrôle conjoint des HUG et de l'université étaient souhaitables.

Le département relève que la compatibilité des îlots de Langerhans ne peut être déterminée qu'une fois ces îlots séparés. S'il s'avère que les cellules retirées du pancréas d'un donneur ne sont pas transplantables, l'alternative est leur destruction. Le département a alors cherché à savoir si les chercheurs étaient de bonne foi lorsqu'ils utilisaient ces îlots pour la recherche en lieu et place de les détruire. La commission d'éthique des HUG s'est prononcée de manière provisoire sur la question. Le département précise que les pratiques étaient conformes à la loi et il cite l'article 38 de la loi fédérale sur la recherche sur l'être humain qui stipule que « si des substances corporelles sont prélevées

dans le cadre d'une autopsie ou d'une transplantation, une quantité minimale peut être utilisée sous forme anonymisée à des fins de recherche sans qu'un consentement soit nécessaire, pour autant qu'il n'existe aucun document attestant le refus de la personne décédée ».

Suite au caractère ambigu relevé dans le processus d'acceptation du don d'organe par rapport à leur utilisation pour la recherche, un nouveau protocole de recherche a alors été soumis à la commission cantonale d'éthique de la recherche (CCER). Suite à cela, l'autorisation de pratique a été reconduite jusqu'à une certaine date, à condition que le laboratoire s'engage à demander à Swisstransplant de modifier le formulaire de don d'organes. Le département vérifiera à fin décembre que le formulaire de don d'organes a bien été modifié.

Le département regrette que le lanceur d'alerte n'ait pas suivi la voie hiérarchique interne en lieu et place de s'adresser directement à Swisstransplant.

## Décision

**La CCG décide d'attendre la transmission des rapports d'audit avant de prendre position sur la suite de ses travaux.**

Le département a transmis les rapports d'audit à la CCG le 30 octobre 2017.

*Audition de M. François Canonica, président du conseil d'administration des HUG, M. Bertrand Levrat, directeur général des HUG, de M. Stanislas Zuin, président (CdC), et de M. Gilles Moinat, directeur d'audit (CdC), en date du 22 janvier 2018*

Le président du conseil d'administration a rappelé que ce dossier concerne des procédures de consentement en matière d'utilisation des îlots de Langerhans impropres à la transplantation qui ont vraisemblablement été violées. Dans ce contexte, deux affectations sont possibles : soit l'îlot est propre à la transplantation, soit il ne l'est pas, et dans ce cas il faut également un consentement consigné dans les protocoles pour utiliser ce matériel à des fins de recherche.

Au moment où le problème a surgi, des investigations ont immédiatement été opérées par les responsables des HUG, afin d'examiner si des violations de la loi avaient eu lieu. Un mandat a été délivré à un expert externe, qui a rendu un rapport révélant qu'aucune infraction n'a été commise. Or, dans un second temps, il a été découvert que, dans 13 cas, des matériaux provenant d'îlots impropres ont été utilisés à des fins de recherche, nonobstant l'opposition des

patients. Sur cette base, les HUG ont décidé de dénoncer les faits au procureur, qui a procédé à un certain nombre d'auditions. A l'heure actuelle, il n'y a aucune mise en prévention du chef de la loi fédérale sur la transplantation ou d'un autre chef qui a été prononcée contre l'un ou l'autre des protagonistes de ce conflit. La direction générale et le conseil d'administration ont agi dans un contexte délicat qui a fait que le dossier, bien qu'il ne soit pas négligeable, a été monté en épingle par ceux qui y trouvaient un intérêt.

## Décision

### **La CCG décide d'auditionner le président de la commission cantonale d'éthique de la recherche (CCER).**

*Audition de M. Bernard Hirschel, président de la commission cantonale d'éthique de la recherche (CCER), en date du 29 janvier 2018*

En préambule, le président de la commission cantonale d'éthique de la recherche (CCER) explique que l'affaire des îlots de Langerhans soulève deux principes fondamentaux de la recherche, à savoir la question du suivi des protocoles de recherche et le consentement éclairé des sujets.

Concernant ce dernier point, le président de la CCER soulève que, de manière générale, lorsqu'un don concerne un cœur ou un rein, la transplantation peut avoir lieu après que le défunt ou ses proches aient donné leur accord pour le prélèvement de l'organe. Dans le cas des îlots de Langerhans, la question est plus complexe, car le prélèvement se fait sur les cellules du pancréas ; or, il peut arriver que la dose prélevée soit insuffisante pour une éventuelle transplantation. La solution qui a été privilégiée au sein du laboratoire de transplantation des HUG, dans ces cas, a été d'utiliser ces îlots à des fins de recherche, en les mettant gratuitement à la disposition de chercheurs à travers le monde, en considérant le postulat que le consentement pour la transplantation impliquait également le consentement pour la recherche. Le président de la CCER rappelle que l'article 38 de la loi fédérale relative à la recherche sur l'être humain prévoit l'utilisation de prélèvements minimes, sous certaines conditions, pour la recherche au lieu de les transplanter. Les îlots de Langerhans représentant moins d'1 gramme de tissu ; c'est une quantité minime, bien qu'il faille prélever l'organe entier pour les obtenir, toutefois l'on ne peut exclure le fait que cette quantité même minime puisse faire l'objet d'un refus du donneur à des fins de recherche.

Quant à la question du suivi des protocoles, le président de la CCER relève qu'il y a une idée répandue selon laquelle la mission d'une commission d'éthique est d'approuver un projet de recherche sur l'homme avant qu'il

débute, mais également de surveiller la recherche lorsque celle-ci est en court. En réalité, les commissions d'éthique ne font pas, ou très peu, ce suivi de projet. Un contrôle étroit de ce type requerrait des moyens dont la commission ne dispose pas et nécessiterait d'étoffer l'instance pour qu'il soit possible d'effectuer ces inspections.

Le président de la CCER ajoute à cela que les changements dans les règlements et les lois constituent également une part du problème. Depuis 2014, une nouvelle loi sur la recherche est entrée en vigueur, cependant de nombreux projets durent depuis plusieurs années, et l'adéquation de ces anciens projets approuvés par d'anciennes commissions avec les nouvelles règles en vigueur n'a pas été formellement examinée. Il y a, de ce fait, quelques instances – dont les îlots de Langerhans font partie – où il existe des divergences entre les anciennes et les nouvelles manières de faire.

A ce propos, la CCER et d'autres signataires ont écrit à Swisstransplant pour exprimer leur souhait de clarifier ces situations ambiguës et ont notamment suggéré que les deux questions concernant respectivement le don en vue d'une transplantation et, lorsque cela n'est pas possible, à des fins de recherche soient posées clairement au donneur. De son côté, il semblerait que Swisstransplant ne souhaite pas modifier la procédure actuelle.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire remarque que le sens commun est de se dire que si un organe ne peut pas être utilisé pour la transplantation, autant qu'il le soit pour la recherche. Les directives qui réglementent la question doivent toutefois être suivies et répondre aux critères d'éthique. Dans cette affaire, il y a la question de savoir si la transmission des échantillons a donné lieu à un paiement ou pas, car il n'y a pas de transparence financière. Il souhaite savoir si ce sont tous les échantillons qui ont été mis gratuitement à disposition des chercheurs étrangers ou juste une partie, et si lors de cette transmission un financement a été reçu en contrepartie par les équipes de recherche de l'Université de Genève. Le cas échéant, il demande à quoi ces dons ont servi.

Une commissaire est d'avis que la CCG devrait s'intéresser à l'avenir, car continuer d'investiguer sur le passé ne permettra pas forcément de trouver plus de réponses. Elle souhaite savoir, par conséquent, ce qui peut être mis en place pour améliorer la situation et pour éviter qu'un tel cas de figure ne se reproduise.

#### **Décision**

**La CCG décide de poursuivre ses travaux sur le sujet.**

### ***10.5 M 2389 demandant de faire la lumière sur les dysfonctionnements de la Fondation Ensemble***

Les deux premiers signataires de la proposition de motion M 2389 ont été entendus par la CCG en date du 25 septembre 2017.

Les motionnaires dénoncent des dysfonctionnements au sein de la fondation. Il précise que des conflits apparus dès 2015 entre la direction de la fondation et son personnel ont déclenché une crise interne. Suite à cela, plusieurs collaborateurs ont déposé une plainte auprès de l'OCIRT afin de vérifier les conditions-cadres relatives au personnel. En outre, la qualité des prestations est affectée. L'introduction d'un nouveau modèle de gouvernance aurait aggravé la situation suite à l'engagement d'un « expert en médiation et gouvernance d'entreprise ». En sus, l'attribution de mandats externes est contestée (médiation et refonte du site internet). Cette crise a eu pour effet de démotiver le personnel et des absences pour maladie/démissions seraient en hausse.

Les motionnaires rappellent que la Fondation Ensemble est une fondation de droit privé qui œuvre en faveur de personnes avec une déficience intellectuelle. La majorité des ressources est octroyée par le canton sous forme d'une subvention à hauteur de 17 millions de francs par an, sur un budget total de 23 millions.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire revient sur la problématique d'un éventuel favoritisme ou népotisme entre la personne mandatée et l'entreprise sous mandat dans laquelle il y a son épouse. Il souhaite savoir si ce « gourou » a été mandaté ou s'il a maintenant un contrat de travail. Si ce dernier a un mandat, il ne semble pas surprenant à ce commissaire que ce mandaté utilise une entreprise dont il est coresponsable pour faire le travail qu'on lui demande et pour celui de refonte du site internet s'il est compétent pour cela. Il ajoute que le surnom de « gourou » a une connotation assez péjorative et s'interroge sur la raison de son utilisation.

Le président informe les députés que la CCG peut intervenir au niveau de la gestion et de l'activité des organismes publics ou privés subventionnés par l'Etat ou dépendant de celui-ci. A titre personnel, il ajoute que cela lui semble d'autant plus normal lorsqu'il y a un contrat de prestations de 17 millions de francs avec l'Etat.

## Décision

**La CCG décide d'entendre le magistrat de tutelle ainsi que la présidence et la direction générale de la Fondation Ensemble. Elle a également requis auprès de l'OCIRT plusieurs documents (rapports d'expertise et rapport d'enquête interne).**

*Audition de M. Mauro Poggia, conseiller d'Etat (DEAS), et de M. Didier Donzallaz, adjoint de direction du secteur des assurances sociales et du handicap (DEAS), en date du 27 novembre 2017*

Après avoir présenté les faits passés et le moment où le département a eu connaissance de la problématique, le magistrat explique que plusieurs rencontres ont été organisées conjointement avec le DIP afin que l'ensemble des protagonistes puisse renouer un dialogue. A ce jour, le département attend le compte-rendu des séances afin de pouvoir faire un état de la situation. Toutefois, il relève qu'il n'y a pas d'éléments qui permettent de dénoncer une quelconque maltraitance, manque d'hygiène ou tout autre dysfonctionnement de cette gravité.

### *Discussion & remarques de la commission*

Les commissaires constatent que les dysfonctionnements étaient principalement liés à des difficultés de communication entre la direction et les membres du personnel, un point également souligné par l'OCIRT. Depuis l'intervention du DEAS, le personnel est mieux représenté au conseil de fondation et les choses sont en voie d'apaisement. La direction de l'établissement a reconnu qu'elle s'était montrée maladroite dans ses interventions, mais qu'à ce jour, aucun cas de maltraitance n'a été dénoncé ou est remonté au conseil de fondation.

*Audition de M. Jérôme Laederach, directeur général de la Fondation Ensemble, en date du 27 novembre 2017*

Le directeur général informe que la Fondation Ensemble s'est retrouvée dans une crise qui a mené à revoir l'organisation et les modèles de gouvernance de la fondation ce qui a entraîné des interrogations et des résistances. Aujourd'hui, la Fondation Ensemble continue de développer son organisation en essayant d'inclure au maximum les collaborateurs dans ce changement de pilotage. Il ajoute que les recommandations émises par l'OCIRT sont soit résolues, soit en cours de résolution.

### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire relève que lorsque la CCG a reçu les motionnaires, ils ont fait part d'accusations assez graves à l'encontre de la fondation et ont indiqué que, depuis 2 ans environ, des parents s'étaient confiés à eux pour dénoncer des détériorations dans les conditions de prise en charge de leurs enfants, notamment en termes d'hygiène. Ces parents se sont également plaints de ne plus savoir à qui adresser ces constats depuis la suppression des directions propres à chaque structure. La commissaire a ainsi demandé au directeur général de la fondation Ensemble s'il a eu vent de ces accusations et de cas avérés, ou si des parents sont venus se plaindre auprès de lui de maltraitances à l'égard de leur enfant.

### **Décision**

**La CCG prend acte des informations communiquées et demande au directeur général de lui faire parvenir les recommandations de l'OCIRT.**

*Audition de M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier et de M. Studer, coprésidents de la Fondation Ensemble, en date du 4 décembre 2017*

Le conseil de fondation revient sur les éléments de la motion et explique que les changements organisationnels au sein de la direction ont généré des conflits interpersonnels avec certains collaborateurs. Ils relèvent que, suite aux recommandations émises par l'OCIRT, diverses mesures ont pu être prises ou sont en cours afin de notamment clarifier les rôles des collaborateurs et leur nouveau cahier des charges. Un dispositif de personne de confiance a également été mis en place pour faciliter cette transition.

### **Décision**

**La CCG décide d'entendre des représentants du personnel et des représentants des parents.**

*Audition de représentants du personnel de la Fondation Ensemble, en date du 11 décembre 2017*

Le personnel regrette le manque de consultation et l'absence de débat dans la mise en place du nouveau modèle d'organisation de la gouvernance de la Fondation Ensemble.

Le personnel fait face à une situation où les problèmes du quotidien qui remontent ne trouvent pas de réponses.

*Auditions de représentants des parents des usagers de la Fondation Ensemble, en date du 11 décembre 2017*

Les représentants des parents des usagers reconnaissent un manque de communication et de transparence suite au nouveau système de management mis en place. De manière générale, ils ont l'impression de ne pas savoir vraiment à qui s'adresser pour certaines questions importantes.

Le constat de certains parents est que la qualité de certaines prestations offertes aux usagers des institutions est aujourd'hui réduite. Cela s'explique, en partie, à cause des baisses annuelles de financement et du manque de personnel.

Les représentants des parents des usagers souhaitent voir renforcer le partenariat entre les parents et le conseil de fondation afin de voir des améliorations concrètes dans le quotidien de leurs enfants.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire revient sur les accusations assez graves formulées par les personnes qui ont déposé la motion et trouve que la CCG est dans une position délicate, car elle n'arrive pas à avoir l'assurance que ces accusations sont fondées. Les causes du malaise semblent être liées à des raisons budgétaires et à l'instauration de la nouvelle gouvernance. Il est certain que la manière dont cette gouvernance a été instaurée n'a pas été adéquate et que des mesures ont été mises en œuvre pour réparer certaines erreurs. Elle s'interroge sur le fait de savoir si l'association a constaté une amélioration et si la communication se fait mieux qu'avant.

#### **Décision**

**La CCG décide de demander à la fondation des compléments d'informations relatives au changement organisationnel de la direction de la Fondation Ensemble.**

Le 17 janvier 2018, la fondation a transmis à la commission de contrôle de gestion les compléments d'information demandés. La CCG décide de demander un point de situation du département de tutelle.

*Audition de M. Mauro Poggia, conseiller d'Etat (DEAS), en date du 19 mars 2018*

Le chef du département rappelle que le DEAS et le DIP avaient tenu une réunion avec la direction de la fondation, des membres du conseil d'administration, les syndicats et les représentants du personnel. Suite à cette séance, il avait été jugé urgent de mettre en place une vraie délégation du personnel. Cela est le cas, puisque cette délégation est aujourd'hui constituée de 9 membres, ce qui démontre l'intérêt des collaborateurs pour le sujet.

Le 9 février dernier, le département a à nouveau participé à une réunion lors de laquelle on lui a rapporté que les choses allaient dans le bon sens, mais que sur certains sites, les discussions n'avançaient pas. Le chef du DEAS a également été informé que la prochaine séance aurait lieu en présence la médiatrice, le 29 mai 2018, une date que les collaborateurs trouvent tardive.

Le DEAS a écrit un courrier au DIP en date du 16 février pour obtenir un point de situation de la part de la médiatrice. Le 5 mars, il a reçu un rapport de 3 pages expliquant que la situation est en bonne voie de résolution et que l'on a volontairement laissé du temps entre les séances pour permettre aux partenaires de dialoguer.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire relève que la CCG avait apprécié le fait que le chef du département ait pris les devants en réunissant tous les acteurs de manière à créer le dialogue. Toutefois, lors de l'audition des syndicats, ces derniers ont indiqué à la CCG qu'ils n'avaient toujours pas été reçus par la direction ; elle a trouvé cette fin de non-recevoir un peu étonnante, car ce n'est pas de cette façon que les conflits peuvent se résoudre.

Concernant la nouvelle organisation de la Fondation Ensemble, les gens d'insieme ont déploré les difficultés qu'ils avaient à faire remonter les problèmes et le manque de réactivité des responsables. Certains collaborateurs et parents de pensionnaires se sentent moins écoutés qu'avant.

#### **Décision**

**La CCG demande au DEAS de lui transmettre ce rapport avec l'approbation du DIP.**

## 10.6 Gouvernance des HUG

Suite à la présentation du 16 octobre 2017 de la Cour des comptes du rapport n° 120 d'audit de gestion et de conformité portant sur la gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève, la CCG a décidé d'auditionner le conseil administratif et la direction générale des HUG à ce sujet.

*Audition de M. François Canonica, président du conseil d'administration des HUG, M. Bertrand Levrat, directeur général des HUG, M. Stanislas Zuin, président (CdC), et de M. Gilles Moinat, directeur d'audit (CdC), en date du 22 janvier 2018*

Le président du conseil d'administration des HUG est revenu sur les recommandations stipulées dans le rapport de la Cour. Il a notamment rappelé à la CCG la volonté du conseil d'administration de sauvegarder le secret de fonction et a expliqué la décision initiale du conseil d'administration de ne pas transmettre les rapports d'audit à l'ensemble des membres du conseil d'administration tant que des violations du secret de fonction persistaient. Par la suite, la situation au sein du conseil d'administration a évolué et le bureau a décidé d'autoriser la consultation à tous les membres du conseil, sans qu'il s'agisse toutefois d'une transmission physique.

Concernant les autres recommandations du rapport de la Cour des comptes, le président du conseil d'administration a précisé à la CCG que le conseil est en constante évolution et qu'il présente désormais un degré d'efficacité satisfaisant.

### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire mentionne le RD 1196 qui est un rapport d'évaluation des HUG et demande s'il n'entre pas en contradiction avec les conclusions du rapport de la CdC que les HUG ont approuvées. En page 4 du rapport, il est clairement indiqué que ces pistes ne demandent de modifications ni de la loi ni de la gouvernance des HUG.

La même commissaire relève que le rapport de la CdC parle vraiment d'une modification de la LEPM et de propositions que les HUG doivent faire au département.

### **Décision**

**La CCG décide d'entendre le département de tutelle au sujet de ce rapport d'audit.**

*Audition de M. Mauro Poggia, conseiller d'Etat (DEAS), et de M. Adrien Bron, directeur général de la santé (DEAS), en date du 19 mars 2018*

Le département indique que les recommandations émises dans le rapport de la Cour n° 120 ont toutes été acceptées et que certaines étaient déjà mises en route.

Il rappelle que le rapport de la Cour a mis en évidence certains éléments, en particulier le fait que le conseil d'administration (CA) n'avait pas toujours accès aux rapports d'audit. La crainte de fuites et de violations du secret de fonction n'est pas une justification suffisante pour que les membres du CA ne puissent pas prendre connaissance de ces documents. Des moyens ont été trouvés depuis ; les rapports sont à disposition et sont consultables sur place.

Le chef du département précise que les rapports de la Cour et du Conseil d'Etat ayant été faits et déposés quasiment en même temps, la capacité de tenir compte l'un de l'autre au niveau de la finalisation des textes était assez limitée. Il ne faut donc pas voir la conclusion du rapport du Conseil d'Etat comme une contradiction des recommandations de la Cour qui ont d'ailleurs été acceptées.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Une commissaire a retenu du rapport de la CdC qu'il y a une direction forte et cohérente aux HUG, et un conseil d'administration qui devrait un peu plus challenger la direction générale, car il ne remplit pas vraiment son rôle. Pour que l'institution fonctionne bien, elle juge nécessaire de renforcer le rôle du conseil d'administration et de trouver les bonnes personnes pour siéger ; cette réflexion doit être menée autant par le conseil d'administration que par la direction générale.

#### **Décision**

**La CCG prend acte des informations transmises par le DEAS.**

#### *10.7 Aide apportée aux migrants par l'Hospice général*

La Cour des comptes a présenté son rapport d'audit de gestion n° 118 relatif à l'aide apportée aux migrants par l'Hospice général en date du 4 septembre 2017. Suite à cette présentation, la CCG a décidé d'entendre le département de tutelle et la direction de l'Hospice général.

*Audition de M. Mauro Poggia, conseiller d'Etat (DEAS), de M<sup>me</sup> Nadine Mudry, directrice des politiques d'insertion (DEAS), de M. Christophe Girod, directeur général de l'Hospice général, et de M<sup>me</sup> Daniel Merkelbach, directrice de l'aide aux migrants de l'Hospice général, en date du 19 mars 2018*

En préambule, le département précise que l'audit mené par la Cour a été réalisé au moment où l'Hospice général a fait face à un afflux massif de migrants et a dû s'organiser en conséquence. La politique d'asile n'était pas une préoccupation majeure du département en début de législature, mais elle l'est rapidement devenue en 2014 avec le constat évident de ce qui n'avait pas été anticipé depuis la dernière vague migratoire liée à la guerre des Balkans. Les structures avaient été redonnées ou détruites, il a fallu trouver des solutions d'urgence pour répondre à cette problématique.

Le département indique que la première préoccupation a été d'assurer l'hébergement des migrants. Ce sujet a été au cœur des discussions de l'échiquier politique, notamment en ce qui concerne le surcoût que représente le logement de ces personnes dans des abris. Le département et l'Hospice général ont répondu à ces problématiques, et la Cour des comptes dans son examen photographique a constaté des améliorations qui devaient intervenir. L'Hospice général est très largement d'accord avec les recommandations et les constats qui ont été émis et a immédiatement commencé à travailler sur leur mise en application ; ce travail devra d'ailleurs se poursuivre ces prochaines années pour éviter, si ce phénomène devait se reproduire, la situation peu satisfaisante que l'Hospice général a vécue.

Le département rappelle que, durant cette période difficile, sur le plan politique il a fallu aller convaincre certaines communes d'accepter des structures d'accueil provisoires et que la réticence était la même partout, quelles que soient les positions politiques de chaque commune.

La direction de l'Hospice général indique que l'Hospice général est actuellement en train de travailler sur le futur et que la crise est passée, bien qu'ils en ressentent encore les effets. Il s'agit pour l'Hospice général de ne pas réitérer ce qui s'est produit en 2015-2016, et de se préparer pour apporter un hébergement décent et pérenne aux migrants, ce qui permettra d'absorber les vagues migratoires à venir sans avoir à rouvrir les abris de protection civile.

La direction de l'Hospice général ajoute que l'Hospice travaille à la mise en œuvre de toutes les recommandations acceptées formulées dans le rapport d'audit de la Cour.

### ***10.8. Pratiques de l'Hospice général en matière d'appels d'offres et de procédures AIMP***

*Audition de M. Christophe Girod, directeur général de l'Hospice général, de Laurence Friederich, directrice du Service immobilier de l'Hospice général et de M<sup>me</sup> Anne Mathieu, directrice adjointe des finances de l'Hospice général, en date du 7 mai 2018*

La direction de l'Hospice général indique que l'Hospice est soumis à la loi sur les marchés publics tant dans le domaine immobilier que dans celui d'achats de toutes sortes. L'audit de la CdC, s'est déroulé en 2012, sur les différents établissements publics autonomes n'a pas relevé de problème particulier au sein de l'Hospice général. Concernant les marchés publics, si ce n'est de formaliser certains points de ses procédures. Depuis, des directives internes ont été adoptées par le conseil d'administration de l'Hospice général. Les marchés publics de l'Hospice général représentent, en 2017, 14 procédures pour un montant de 75 millions et, en 2018, 18 procédures pour 33 millions rien que dans le marché immobilier. Les marchés publics de l'Hospice général couvrent plusieurs activités et s'étendent notamment aux travaux de rénovation, aux constructions, aux architectes, aux ingénieurs, aux assurances, aux achats et prestations informatiques, aux dentistes-conseils et pharmacies en lien avec les migrants, et aux boîtes de conseils pour le recrutement des cadres.

De surcroît, la Fondation privée pour des logements à loyers modérés (FPLM), fondée en 1950 à l'initiative de la chambre de commerce et avec laquelle l'Hospice entretient des relations historiques étroites, a développé les projets des immeubles qu'elle a construits sur les terrains de l'Hospice. L'intérêt est d'assurer une convergence dans les missions et d'ajouter des moyens ; de plus, cela permet à l'Hospice général de garder la maîtrise de son foncier, sans être lui-même un promoteur immobilier.

#### *Discussion & remarques de la commission*

Un commissaire indique que ces explications le laissent perplexe, car il ne comprend pas ce qui, dans ce système, semble être un partenariat de gré à gré qui ne fait pas l'objet d'une mise au concours. Il demande si la FPLM est payée avec un pourcentage sur les promotions. Il demande confirmation qu'il s'agit d'un partenariat de gré à gré ; par ailleurs, il souhaite savoir comment l'HG sait que la FPLM pratique les prix les moins chers puisqu'il n'y a pas de mise au concours.

Un autre commissaire estime qu'il y a un problème de conflits d'intérêts dans le fait que certains membres de la FPLM soient membres du conseil

d'administration de l'HG, et que l'on retrouve les mêmes personnes à l'Hospice, à la FPLM ou encore à la CBRE.

Un autre commissaire est étonné de constater que certains de ses collègues estiment normal que la FLPM fasse ce qu'elle veut dans la mesure où il s'agit d'une fondation privée ; selon lui, si l'on réalise des montages de la sorte partout, on vide de sens les accords cantonaux. Il est également surpris du fait que la CdC n'ait pas relevé ce dysfonctionnement dans son audit ; il suggère que la CCG en réfère à la Cour pour savoir si elle souhaite se prononcer sur cette question et faire un suivi.

### **Décision**

**La CCG décide de poursuivre ses travaux lors de la nouvelle législature.**

## **11. Relation avec les acteurs du contrôle au sein de l'Etat**

### ***11.1 Relation avec le Service d'audit interne de l'Etat***

Au cours de sa séance du 6 mars 2017, la CCG a pris connaissance de la planification des audits prévus par le service d'audit interne pour l'année 2017. 40 rapports du SAI lui ont été transmis durant la période couverte par le présent rapport.

En 2017/2018, la CCG s'est saisie des rapports du SAI suivants :

- n° 16-30 Office cantonal de la détention – Prison de Champ-Dollon ;
- n° 17-02 Direction générale de l'enseignement obligatoire ;
- n° 17-12 Office des poursuites et des faillites : audit du processus de vente des biens ;
- n° 17-19 Fondation Genève Tourisme et Congrès : Audit de l'organisation du Geneva Lake Festival 2016 ;
- n° 17-16 Projet d'agglomération – « Grand Genève » ;
- n° 18-01 Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle ;
- n° 18-03 Maison de la Tour SA.

Le rapport d'activité 2016 du SAI a été présenté à la CCG en date du 9 octobre 2017. Pendant l'année 2016, le SAI a émis 34 rapports qui ont abouti à 214 observations. A cette occasion, la commission a pu aborder les pistes d'économies, les constats principaux, le suivi de la mise en œuvre des recommandations et les observations ayant dépassé les délais de mise en œuvre.

### ***11.2 Relation avec la Cour des comptes***

Le rapport d'activité 2016-2017 de la Cour des comptes a été présenté à la CCG le 2 octobre 2017. La commission a pris acte des informations présentées et du rôle de la Cour agissant en tant qu'institution au service des citoyens, reconnue comme pôle de compétence par les autorités et dont les activités sont en croissance (75 dossiers traités dans l'année sous revue, 12 rapports publiés et 150 recommandations émises, 39 rapports suivis représentant 500 recommandations, etc.), le tout ayant permis d'identifier 19 millions de francs de pistes d'économies. En outre, la commission a également relevé qu'à l'issue d'une mission d'audit de la Cour, les audits déterminaient eux-mêmes le risque associé aux recommandations émises (au niveau du tableau de suivi des recommandations et actions), sans que l'appréciation de la Cour ne figure. Lorsque cette dernière n'est pas en accord avec le risque déterminé, elle l'indique au niveau de la synthèse du rapport. Toutefois, la commission a

suggéré que la prise de position de la Cour figure dans le tableau de suivi des recommandations, de manière à donner aux lecteurs une vision objective de la situation. La commission estime également qu'il serait intéressant que ces appréciations soient faites en « double aveugle ».

Quant aux taux de mise en œuvre des recommandations à l'issue du 3<sup>e</sup> suivi, la commission a constaté que ce taux avait chuté à 54% (rapports émis en 2014-2015). Pour mémoire, la CCG avait également effectué le suivi de certains de ces rapports, notamment les rapports n° 83 (Dispositif du nouveau cycle d'orientation) et n° 86 (Gestion des déchets).

Finalement, la commission a abordé la mise en place du 3<sup>e</sup> pilier d'activité de la Cour, à savoir la révision des comptes individuels et consolidés de l'Etat dont la remise du 1<sup>er</sup> rapport est prévue pour mars 2018.

#### *Sous-commission « Cour des comptes »*

En date du 29 mai 2017, la sous-commission « Cour des comptes » a rendu le résultat de ses travaux à la CCG. La sous-commission avait pour mandat de mieux connaître la pratique de la Cour des comptes (la Cour) en matière de pesée d'intérêts lors de la publication de ses rapports et de clarifier les règles de transmission d'informations jugées sensibles par la Cour à la CCG, de manière à ce que cette dernière puisse mener à bien sa mission de haute surveillance de l'Etat.

Après avoir passé en revue la typologie des caviardages effectués par la Cour depuis sa création (4 types possibles : protection de la sphère privée ; dénonciations pénales ; protection des intérêts supérieurs de l'Etat ; protection des intérêts commerciaux – soit 16 rapports concernés au total), la sous-commission a proposé une méthode de travail agréée par toutes les parties. Il est notamment prévu que la CCG auditionne systématiquement la Cour sur chacun de ses rapports ayant trait à l'Etat de Genève, aux entités subventionnées et aux entités entrant dans le périmètre de consolidation du Grand Etat. Par la suite, la CCG décidera si elle souhaite obtenir davantage d'information. Le cas échéant, elle s'adressera à l'entité auditée ou au département de tutelle. La constitution genevoise réserve en effet l'exercice de la haute surveillance sur les institutions cantonales de droit public au Grand Conseil (art. 94 Cst-GE). La CCG s'abstient d'enquêter sur des faits que la Cour a dénoncés au Ministère public.

Suite aux conclusions de la sous-commission, la Cour a présenté les rapports suivants à la CCG en 2017/2018:

- n° 113 – audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des horaires et des indemnités à l'office cantonal de la détention (OCD) ;

- n° 118 : audit de gestion relatif à l'aide apportée aux migrants par l'Hospice général ;
- n° 119 – audit de gestion et financier portant sur les charges de personnel de l'Etat de Genève ;
- n° 120 – audit de gestion et de conformité portant sur la gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève ;
- n° 121 – audit de gestion portant sur la gestion des matériaux d'excavation ;
- n° 122 – audit de gestion sur la gouvernance de la Fondation René et Kate Block ;
- n° 124 – audit de gestion relatif au processus d'établissement des revenus fiscaux – administration fiscale cantonale ;
- n° 125 – audit financier et de gestion de l'Etat de Genève portant sur le traitement comptable des immobilisations ;
- n° 126 – audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne – Genève Aéroport ;
- n° 127 – audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne – Hospice général ;
- n° 128 – audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne – Hôpitaux universitaires de Genève ;
- n° 129 – audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne – Institution genevoise de maintien à domicile ;
- n° 130 – audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne – Services industriels de Genève ;
- n° 131 – audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne – Transports publics genevois ;
- n° 132 – audit de conformité relatif à la gouvernance de la fonction d'audit interne – Université de Genève ;
- n° 134 – audit de gestion relatif aux immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) – Etat de Genève ;
- n° 135 – audit de gestion relatif à la conduite du projet de réorganisation de l'office des poursuites ;
- n° 136 – audit de gestion et de conformité relatif aux requérants mineurs non accompagnés (RMNA).

## 12. Recommandations

### *12.1 Rappel des recommandations de la commission de contrôle de gestion émises dans son précédent rapport d'activité (RD 1206)*

Marchés publics : Les audits menés par le SAI conduisent la CCG à demander à nouveau au Conseil d'Etat la création d'un centre de compétence afin de veiller à ce que les procédures AIMP soient appliquées de manière plus rigoureuse et plus harmonisée au sein de l'Etat.

Il conviendra également de renforcer dans les procédures AIMP les critères liés à l'environnement et au respect des conditions de travail et des CCT ainsi que ceux liés à la formation. La sous-traitance, les conditions de participation et l'ouverture de prix liés aux marchés publics doivent être mieux définies, de même que le projet de règlement des achats.

FIPOI : La CCG recommande l'exemplarité des cadres de la FIPOI afin de ne pas nuire à l'image de la Genève internationale.

Elle demande au Conseil d'Etat d'assurer un suivi constant des recommandations émises par la CdC en matière de marchés publics, de ressources humaines et de bonne gouvernance, afin de respecter ses missions.

Consultations transversales menées au sein de l'Etat : La CCG recommande au Conseil d'Etat que toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs soient impliqués dans les démarches entreprises par l'Etat en vue de réaliser les résultats des consultations qu'il a lancées.

Suivi des recommandations de la Cour des comptes : La CCG recommande au Conseil d'Etat un suivi plus régulier de tous les rapports de la Cour des comptes et de leur mise en œuvre.

Elle demande au Conseil d'Etat d'être beaucoup plus rigoureux dans la mise en œuvre et le contrôle des recommandations par les départements concernés sur certaines problématiques récurrentes. Il est impératif que les recommandations soient mises en application trois ans après la publication de rapports.

Réforme de l'organisation et de la gouvernance (SIC) : La CCG recommande au Conseil d'Etat une politique claire au sujet du développement du numérique et de la digitalisation. Afin de demeurer à la pointe de la technologie, l'effort portera sur le budget d'investissement en raison de l'obsolescence du matériel et des systèmes actuels.

La qualité des relations avec les usagers au sein de l'AFC : La CCG recommande au Conseil d'Etat une meilleure communication au sein de l'AFC

ainsi qu'un développement d'outils statistiques et de pilotage en collaboration avec la DGSI dans le but d'optimiser les relations avec les usagers.

Gouvernance des projets majeurs de Genève Aéroport : Le rapport d'audit de la CdC s'est révélé très sévère dans ses constats et ses recommandations vis-à-vis de Genève Aéroport. La CCG demande au Conseil d'Etat de participer à l'amélioration de la gouvernance et des relations entre le conseil d'administration et la direction générale de Genève Aéroport dans leurs modes de fonctionnement respectifs ainsi que leur communication. La CCG demande également au Conseil d'Etat de veiller à l'application des conventions collectives de travail et des usages pour l'ensemble des entreprises travaillant dans le périmètre de l'aéroport.

Un suivi régulier et accru de la part du Conseil d'Etat pour le renforcement des processus de décision et la validation des projets majeurs en matière d'infrastructures ainsi qu'une stratégie de développement en matière d'investissements doit être optimisé.

Maison de Vessy : Suite au rapport accablant du SAI, la CCG demande au Conseil d'Etat d'accompagner le conseil d'administration et la direction générale. Toute la lumière devra être faite sur les dysfonctionnements en matière de ressources humaines, de manquements graves en matière de gestion financière et administrative ainsi que dans l'amélioration du contrôle interne.

Evénements du 19 décembre 2015 : La CCG enjoint le Conseil d'Etat de mettre en œuvre les 11 recommandations émises par sa sous-commission et votées par le Grand Conseil (RD 1158) afin d'assurer la protection des personnes et des biens de la population.

Ressources humaines au sein de l'Etat : La CCG demande au Conseil d'Etat d'améliorer le dialogue au sein de la fonction publique et de renforcer le rôle des services des ressources humaines. La CCG recommande également au Conseil d'Etat un renforcement des prérogatives du groupe de confiance afin qu'il y soit un véritable interlocuteur pour le personnel de l'Etat.

### ***12.2 Recommandations de la commission de contrôle de gestion à l'attention du Conseil d'Etat pour l'année 2017-2018***

La commission adresse les recommandations suivantes au Conseil d'Etat :

Office des poursuites : La CCG demande au Conseil d'Etat de s'assurer de l'efficacité de l'office des poursuites en veillant à la résolution et la prise en considération des problématiques liées aux ressources humaines et au bon fonctionnement des outils informatiques.

Service de protection des mineurs : La CCG demande au Conseil d'Etat de s'assurer du suivi des recommandations du rapport n° 112 de la Cour des comptes relatif à l'évaluation de politique publique en matière de protection des mineurs – mesures liées au placement. Elle demande à ce que le nombre de cas traités par collaborateur diminue. La commission confirme son souhait que le département ouvre de nouvelles places, afin de réduire et supprimer les hospitalisations « sociales ».

Office cantonal de la détention (OCD) : La CCG demande au Conseil d'Etat de s'assurer du suivi des recommandations du rapport de l'ICF (aujourd'hui, SAI) n° 12-32 relatif au système d'information de l'office pénitentiaire (aujourd'hui, office cantonal de la détention).

Heures supplémentaires de la police : La CCG demande au Conseil d'Etat de poursuivre l'amélioration de la gestion des heures supplémentaires en suivant les recommandations de la Cour des comptes.

Fondation Genève tourisme & Congrès : La CCG demande au Conseil d'Etat de s'assurer que les recommandations de l'audit des comptes 2017 de la Fondation Genève Tourisme & Congrès soient appliquées.

Maison de Vessy & gestion des EMS : La commission demande au Conseil d'Etat de s'assurer que la Maison de Vessy respecte les recommandations de l'audit du SAI.

Concernant la gestion des EMS, la CCG demande au Conseil d'Etat d'améliorer la surveillance à exercer par le département de tutelle sur les EMS, afin que les principaux risques administratifs et financiers soient gérés. Elle recommande également au Conseil d'Etat de renforcer la communication aux EMS et à leur organe de révision des règles fixées par la loi et/ou le service en matière de gestion administrative et financière.

Gouvernance des HUG : La CCG souhaite que les HUG appliquent les recommandations du rapport n° 120 d'audit de gestion et de conformité de la Cour des comptes portant sur la gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève.

### **13. Conclusions**

La commission de contrôle de gestion espère avoir rempli, au sens de la loi, les missions qui lui ont été confiées par le Grand Conseil.

Mesdames et Messieurs les députés, je vous remercie d'approuver ce rapport. En faisant vôtres les recommandations émises dans ce rapport, et en les renvoyant au Conseil d'Etat afin qu'il prenne position, vous permettrez à notre parlement d'avoir un suivi attentif de la gestion de l'Etat au sens le plus large que possible.



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

Genève, le 23 mai 2016

**Grand Conseil****Lignes directrices de la CCG****Commission de contrôle de gestion****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). Les articles 13 al. 4 ; 18 let b); 38 al. 1 ; 45 al. 1 et 2 de la Loi sur la surveillance de l'Etat (LSurv, D 1 09) s'appliquent également, de même que les articles 56E al.2; 56F al. 1 et 2 et 56G al. 2 de la Loi sur l'organisation judiciaire (LOJ, E 2 05).

La CCG exerce, par délégation du parlement, la haute surveillance parlementaire sur les pouvoirs exécutifs et judiciaires<sup>1</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>2</sup>

**1.2 Contrôle**

La CCG contrôle notamment:

- la légalité et la régularité de l'activité administrative<sup>3</sup>;
- l'opportunité de l'activité administrative<sup>4</sup>;
- l'efficacité et l'efficience de l'administration.<sup>5</sup>
- la mise en place et le niveau de maturité du système de contrôle interne au sein de l'administration<sup>6</sup>.
- la gestion des risques au sein de l'administration<sup>7</sup>.

**1.3 Critères**

La décision de procéder à une intervention doit être dûment motivée.<sup>8</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>9</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.

<sup>1</sup> S'agissant du pouvoir judiciaire, la CCG ne traite que de questions touchant à l'administration et la gestion de ce pouvoir.

<sup>2</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>3</sup> Au sens de la conformité systématique de la pratique avec la norme.

<sup>4</sup> Notamment quant à la conformité de cette activité par rapport au but recherché.

<sup>5</sup> Voir à ce propos l'article 26, al. 3 de la loi sur le parlement fédéral (LParl).

<sup>6</sup> Notamment en référence à COSO I.

<sup>7</sup> Notamment en référence à COSO II.

<sup>8</sup> Voir le formulaire en annexe.

<sup>9</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.

### **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.

### **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. La commission peut décider en tout temps d'en modifier la liste des destinataires.

### **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.

Les procès-verbaux sont remis aux membres titulaires de la commission après avoir été rendus clairement identifiables par le secrétariat de la commission aux moyens de filigranes et/ou de marques spécifiques. Sauf décision contraire, les procès-verbaux sont envoyés par messagerie et/ou mis à disposition dans l'Extranet des députés (ci-après Accord-GC).

Les remplaçants en commission plénière peuvent uniquement consulter, auprès du Secrétariat général du Grand Conseil ou en marge d'une séance de la commission, les procès-verbaux des séances auxquelles ils ont participé.

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, après avoir été rendu clairement identifiable par le secrétariat de la commission aux moyens de filigranes et/ou de marques spécifiques. Le cas échéant, les personnes auditionnées font part, dans un bref délai, de leurs commentaires par courrier ou par messagerie. Les commentaires sont insérés, de manière visible, dans les procès-verbaux de la commission et des sous-commissions.

### **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. Sauf décision contraire, ces correspondances sont envoyées aux membres titulaires de la commission par messagerie et/ou mises à disposition dans Accord-GC.

Sauf décision contraire, les remplaçants n'ont pas accès à la correspondance de la commission.

### **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.

### **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 membres de la sous-commission ou, sur délégation, par le/la secrétaire scientifique.

### **2.10 Traitement des rapports reçus par la commission**

Les rapports du service d'audit interne, de la Cour des comptes et les autres audits circulent pour lecture lors des séances de la commission. Une copie de ceux-ci peut être obtenue par les membres de la commission en s'inscrivant sur une liste spécifique.

Après consultation et analyse, les membres de la commission peuvent proposer 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, au service d'audit interne, à la Cour des comptes ou à l'auteur de l'audit ;
- lettre de la CCG recommandant la mise en œuvre des remarques du service d'audit interne ou les recommandations de la Cour des comptes et celles des auditeurs ;
- audition du responsable du département ou de l'organe/institution contrôlé, du service d'audit interne, de la Cour des comptes ou de l'auteur de l'audit ;
- recours aux moyens législatifs à disposition de la CCG.

Pour les autres objets que les rapports du service d'audit interne, de la Cour des comptes ou les audits, les membres de la commission peuvent proposer 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 une sous-commission ad hoc. Dans ce dernier cas, la plénière doit lui confier un mandat formel.

### **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 de membres titulaires de la CCG - au minimum deux -, ils ne peuvent pas se faire remplacer.

Dans un premier temps, la sous-commission établit un rapport préparatoire, écrit ou oral, qui précise 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 ad hoc.

En tout temps, la sous-commission ad hoc 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.

A la fin des travaux ayant fait l'objet d'un mandat de la CCG, la sous-commission ad hoc soumet son rapport final à la commission pour discussion. Une audition finale est organisée avec le chef du département rapporteur et/ou, le cas échéant, les responsables des organismes autonomes concernés. Ensuite, la commission décide de la suite à donner au rapport.

En cas d'avis divergent, celui-ci figure dans les conclusions du rapport, afin d'éviter le dépôt d'un rapport de minorité.

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.

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

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

La CCG peut constituer 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 présidentiel (DP) et Chancellerie (CHA)
- 2) Département des finances (DF)
- 3) Département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP)
- 4) Département de la sécurité et de l'économie, (DSE) et Pouvoir judiciaire (PJ)
- 5) Département de l'aménagement, du logement et de l'énergie (DALE)
- 6) Département de l'environnement, des transports et de l'agriculture (DETA)
- 7) Département de l'emploi, des affaires sociales et de la santé (DEAS)

Les rapports du service d'audit interne, de la Cour des comptes et les audits sont attribués pour lecture à ces sous-commissions en fonction de leurs objets.

Après consultation, les membres de la sous-commission proposent à la plénière le suivi qu'ils entendent donner aux rapports qu'ils ont reçus selon les mêmes modalités prévues dans le point 2.10. Les règles de travail prévues au point 2.11 régissant les sous-commissions ad hoc s'appliquent aux sous-commissions départementales.

### **2.13 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.

### **2.14 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.

### **2.15 Mandats au service d'audit interne et à la CdC**

La CCG peut confier des mandats au service d'audit interne et à la Cour des comptes (CdC).

En règle générale, avant de confier un mandat au service d'audit interne ou à la CdC, 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 au service d'audit interne ou à la CdC et le Conseil d'Etat en est informé. Si nécessaire, une réunion préparatoire peut être organisée avec le service d'audit interne ou avec la CdC.

Une sous-commission ad hoc peut être mise sur pied afin d'effectuer – si nécessaire – un suivi des mandats confiés au service d'audit interne et à la CdC.

## 2.16 Mandats à des tiers

La CCG peut confier des mandats à des tiers en vertu de l'article 201B de la LRGC et de l'article 45 de la LSurv.

Le Bureau du Grand Conseil est informé du mandat et de la décision de la CCG de le confier à un mandataire extérieur spécialisé. Pour le surplus, les règles du point 2.15 s'appliquent.

## III Règles de confidentialité et conflit d'intérêts

### 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.

Les courriers destinés à la Commission de contrôle de gestion ne sont ouverts que par son secrétaire scientifique, à défaut, en cas d'absence et/ou d'empêchement, par une personne désignée par lui.

En cas de violation avérée des règles de confidentialité par un membre de la commission, celle-ci informe le Bureau qui peut statuer notamment en vertu des articles 32 et suivants de la LRGC.

### 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>10</sup>

### 3.3 Conflit d'intérêts

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 23 mai 2016.*

<sup>10</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.



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

**Grand Conseil****Commission de contrôle de gestion**

date

**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:

**Liste des auditions effectuées en 2017-2018****CECAL : rapport de la Cour des comptes n° 107 relatif à la CECAL, RD 1158 Rapport de la CCG sur les événements du 19 décembre 2015 (recommandation n° 4), visite de la CECAL, de la centrale de vidéoprotection et du poste de commandement police**

- 10 avril 2017 : Conseiller d'Etat (DSE), Commandante de la Police cantonale de Genève (DSE), Chef de l'Etat-major de la Police cantonale (DSE), Chef de la police routière (DSE), Directeur du contrôle interne (DSE)
- 11 septembre 2017 : Chef de l'état-major (Police cantonale de Genève, DSE), Chef de la Police routière (Police cantonale de Genève, DSE), Centre Opérations et Planification (Police cantonale de Genève, DSE), Chef des opérations a.i.

**Direction générale des véhicules**

- 14 mai 2018 : Directeur général (DGV), Secrétaire général adjoint (DETA)

**Evaluation par les pairs des rapports de politiques publiques de la Cour des comptes**

- 4 décembre 2017 : Chef de projet (CDF), Auditeur financier (CDF)

**Heures supplémentaires de la police et rapports de la Cour des comptes n°s 2, 17, 20 et 32**

- 24 avril 2017 : Conseiller d'Etat (DSE), Directeur des ressources humaines (Police cantonale de Genève, DSE), Chef de la police de proximité (Police cantonale de Genève, DSE), Directeur du contrôle interne (DSE), Président (CdC)
- 30 octobre 2017 : Président (CdC)
- 26 février 2018 : Président (CdC)

**Gouvernance des HUG (M 2371, M 2319, et rapport de la cour des comptes n° 120)**

- 22 janvier 2018 : Président du Conseil d'administration (HUG), Directeur général (HUG), Président (CdC), Directeur d'audit (CdC)

**Marchés publics (M 2248-A et M 2169-B)**

- 4 septembre 2017 : Conseiller d'Etat (DF), Directrice de la Centrale commune d'achats (DF-DGFE-CCA) Juriste (DF-OBA-DPF)

**M 2371 pour une clarification de la gouvernance et de l'organisation de la recherche au sein des Hôpitaux universitaires de Genève**

- 8 mai 2017 : 1<sup>er</sup> signataire de la proposition de motion
- 28 août 2017 : Conseiller d'Etat (DEAS), Directeur général (DGS-DEAS)
- 29 janvier 2018 : Président de la Commission cantonale d'éthique de la recherche (CCER)

**M 2389 demandant de faire la lumière sur les dysfonctionnements de la Fondation Ensemble**

- 25 septembre 2017 : 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> signataires de la proposition de motion
- 27 novembre 2017 : Conseiller d'Etat (DEAS), Adjoint de direction (secteur assurances sociales et du handicap - DGAS)
- 27 novembre 2017 : Directeur général (Fondation Ensemble)
- 4 décembre 2017 : Co-présidents (Fondation Ensemble)
- 11 décembre 2017 : Président (Association Insieme), Membre parent (Insieme), Secrétaire général (Insieme)
- 11 décembre 2017 : Ancienne Présidente de la commission du personnel (Fondation Ensemble), Président de la commission du personnel (Fondation Ensemble), Secrétaire syndicale (SSP), secrétaire syndical (SIT)
- 19 mars 2018 : Conseiller d'Etat (DEAS)

**M 2395 chargeant la Commission de contrôle de gestion d'enquêter sur un potentiel nouveau scandale au sein d'une fondation immobilière de droit public**

- 19 juin 2017 : 1<sup>ère</sup> signataire de la proposition de motion

- 18 septembre 2017 : Conseiller d'Etat (DALE), Secrétaire général (DALE), Secrétaire générale adjointe (DALE)
- 9 octobre 2017 : Président (FTI), Directeur général (FTI)

**Office cantonal de la détention et suivi des rapports de la Cour n° 109 (gestion des ressources humaines à l'OCD) et n° 113 (gestion des horaires et des indemnités à l'OCD)**

- 12 juin 2017 : Président (CdC), Magistrat titulaire (CdC), Magistrat titulaire (CdC)
- 26 juin 2017 : Conseiller d'Etat (DSE), Directeur général (OCD), Directeur général adjoint (OCD), Directeur du contrôle interne (DSE)

**Pratiques de l'Hospice général en matière d'appels d'offres et de procédures AIMP**

- 7 mai 2018 : Directeur général (Hospice général), Directrice du Service immobilier (Hospice général), Directrice adjointe des Finances (Hospice général)

**Rapport ICF (aujourd'hui, SAI) n° 12-32 : système d'information de l'office pénitentiaire**

- 23 avril 2018 : Directeur général adjoint (OCD), Chargé de contrôle interne (OCD)

**Rapport SAI n° 16-30 : Office cantonal de la détention – Prison de Champ-Dollon**

- 3 avril 2017 : Directeur (SAI), deux Responsables d'audits (SAI), Réviseur (SAI)

**Rapport SAI n° 17-02 : Direction générale de l'enseignement obligatoire**

- 3 avril 2017 : Directeur (SAI), deux Responsables d'audits (SAI), Réviseur (SAI)
- 22 mai 2017 : Conseillère d'Etat (DIP), Directrice générale a.i. DGEO (DIP), Directrice du contrôle interne (DIP)
- 19 février 2018 : Conseillère d'Etat (DIP), Directrice générale (DGEO)

**Rapport du SAI n° 17-12 : audit du processus de vente des biens de l'Office des poursuites et des faillites**

- 6 novembre 2017 : Directeur (SAI), Auditrice responsable (SAI), Responsable d'audits (SAI)
- 13 novembre 2017 : Directeur (SAI), Auditrice responsable (SAI), Responsable d'audits (SAI)
- 5 mars 2018 : Conseiller d'Etat (DF), Préposé de l'Office des poursuites (OCP), Préposé de l'Office des faillites (OCF)

**Rapport d'activité du SAI n° 17-13 – année 2016**

- 9 octobre 2017 : Directeur (SAI), deux Responsables d'audits (SAI), Auditrice responsable (SAI)

**Rapport du SAI n° 17-16 : Projet d'agglomération « Grand Genève »**

- 30 avril 2018 : Directeur (SAI), Responsable d'audit (SAI), Réviseur (SAI)

**Rapport du SAI n° 17-19 : Fondation Genève Tourisme et Congrès : Audit de l'organisation du Geneva Lake Festival 2016**

- 20 novembre 2017 : Directeur (SAI), Responsable d'audits (SAI), Auditeur responsable (SAI)
- 18 décembre 2017 : Président du Conseil de Fondation (FGT&C)
- 5 février 2018 : Conseiller d'Etat (DSE), Secrétaire général adjoint (DSE)
- 5 février 2018 : Conseiller administratif (DEUS-VdG), Chef du Service de l'espace public (VdG), Conseiller administratif (DCS-VdG)

**Rapport du SAI n° 18-01 : Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle**

- 23 avril 2018 : Directeur (SAI), Réviseur (SAI)

**Rapport du SAI n° 18-03 : Maison de la Tour SA**

- 30 avril 2018 : Directeur (SAI), Responsable d'audit (SAI), Réviseur (SAI)

**Rapport d'évaluation de la vidéoprotection dans le quartier des Pâquis (2014-2016)**

- 15 mai 2017 : deux Professeurs (Institut de géographie, Université de Neuchâtel), Adjoint à la Direction de la stratégie (Service d'analyse stratégique-Police cantonale de Genève, DSE)

**Rapport annuel d'activité de la Cour des comptes 2016-2017**

- 2 octobre 2017 : Président (CdC), Magistrate titulaire (CdC), Magistrat titulaire (CdC)

**Rapport de la Cour des comptes n°112 : Rapport d'évaluation de politique publique en matière de protection des mineurs – mesures liées au placement**

- 19 février 2018 : Conseillère d'Etat (DIP), Directrice générale (OJDI)

**Rapport de la Cour des comptes n° 113 : audit de légalité et de gestion relatif à la gestion des horaires et des indemnités à l'office cantonal de la détention (OCD)**

- 8 mai 2017 : Magistrat titulaire (CdC), Directeur d'audit (CdC)

**Rapport de la Cour des comptes n°118 : audit de gestion relatif à l'aide apportée aux migrants par l'Hospice général**

- 4 septembre 2017 : Magistrat titulaire (CdC)

- 19 mars 2018 : Conseiller d'Etat (DEAS), Directrice des politiques d'insertion (DEAS), Président du Conseil d'administration (Hospice général), Directeur général (Hospice général), Directrice de l'aide aux migrants (Hospice général)

**Rapport de la Cour des comptes n° 119 : audit de gestion et financier portant sur les charges de personnel de l'Etat de Genève**

- 16 octobre 2017 : Président (CdC), Magistrat titulaire (CdC)

- 8 janvier 2018 : Directeur général (OPE), Magistrat titulaire (CdC), Directeur d'audit (CdC)

**Rapport de la Cour des comptes n° 120 : audit de gestion et de conformité portant sur la gouvernance des Hôpitaux universitaires de Genève**

- 16 octobre 2017 : Président (CdC), Magistrat titulaire (CdC)

- 19 mars 2018 : Conseiller d'Etat (DEAS), Directeur général de la santé (DEAS)

**Rapport de la Cour des comptes n° 121 : audit de gestion portant sur la gestion des matériaux d'excavation**

- 20 novembre 2017 : Magistrate titulaire (CdC), Directeur (CdC)

- 29 janvier 2018 : Directeur (GESDEC), Directeur général (DGE)

**Rapport de la Cour des comptes n°122 : audit de gestion portant sur la gouvernance de la Fondation René et Kate Block (FRKB)**

- 15 janvier 2018 : Magistrat titulaire (CdC), Directeur d'audit (CdC)

- 12 mars 2018 : Président (FRKB), Administratrice (FRKB)

- 12 mars 2018 : Président de la Commission Administrative des Fondations Immobilières de droit public (CAFI)

**Rapport de la Cour des comptes n° 124 : audit de gestion relatif au processus d'établissement des revenus fiscaux - Administration fiscale cantonale**

- 16 avril 2018 : Président (CdC)

**Rapport de la Cour des comptes n° 125 : audit financier et de gestion relatif au traitement comptable des immobilisations**

- 22 janvier 2018 : Président (CdC), Magistrat titulaire (CdC), Directeur d'audit (CdC)

**Rapports de la Cour des comptes sur le service d'audit interne des établissements publics autonomes (rapports nos 126 à 132)**

- 26 février 2018 : Président (CdC)

**Rapport de la Cour des comptes n°134 : audit de gestion relatif aux immeubles avec encadrement pour personnes âgées (IEPA) - État de Genève**

- 26 mars 2018 : Magistrat titulaire (CdC)

**Rapport de la Cour des comptes n°135 : audit de gestion relatif à la conduite du projet de réorganisation de l'Office des poursuites**

- 26 février 2018 : Président (CdC), Magistrat suppléant (CdC)
- 16 avril 2018 : Magistrat suppléant (CdC), Président (CdC)

**Rapport de la Cour des comptes n°136 : Audit de gestion et de conformité relatif aux requérants mineurs non accompagnés (RMNA)**

- 26 mars 2018 : Magistrat titulaire (CdC)

**Réforme de l'organisation et de la gouvernance des systèmes d'information et de communication**

- 7 mai 2018 : Directeur général (DGSI), Directeur (Direction des Services aux clients - DGSI)

**Service des contraventions**

- 10 avril 2017 : Conseiller d'Etat (DSE), Commandante de la Police cantonale de Genève (DSE), Directrice du service des contraventions (Police cantonale de Genève, DES), Directeur du contrôle interne (DSE)
- 9 avril 2018 : Conseiller d'Etat (DSE), Directeur du Service des contraventions (DSE), Directeur du contrôle interne (DSE), Commissaire de Police (DSE)

**Service de police du commerce et de lutte contre le travail au noir (PCTN)**

- 11 décembre 2017 : Conseiller d'Etat (DSE), Directrice générale (OCIRT), Directeur (PCTN), Directeur (Contrôle interne, DSE)

**Surveillance des EMS et rapport SAI n° 15-36 : Maison de Vessy**

- 19 juin 2017 : Conseiller d'Etat (DEAS), Directeur général de la santé (DEAS), Adjointe de direction (SPRS)

**Système de contrôle interne au sein de l'Etat**

- 6 novembre 2017 : Responsable de la gestion globale des risques de l'Etat et Président du Collège spécialisé contrôle interne

**Voyage à Abu Dhabi**

- 14 mai 2018 : Conseiller d'Etat (DSE)

**Présentation des rapports des sous-commissions****Sous-commission « Office des poursuites et des faillites » (RD 1180)**

- 27 mars 2017 : Conseiller d'Etat (DF), Secrétaire général (DF)
- 24 avril 2017 : Président (CdC)
- 25 septembre 2017 : Conseiller d'Etat (DF)
- 9 octobre 2017 : Directeur (SAI)
- 5 mars 2018 : Conseiller d'Etat (DF), Secrétaire général (DF), Préposé de l'Office des poursuites (OCP)

**Sous-commission « Cour des comptes »**

- 12 juin 2017 : Président (CdC), Magistrat titulaire (CdC), Magistrat titulaire (CdC)

**Séances conjointes****Présentation du projet de budget 2018 de l'Etat de Genève**

- 12 septembre 2017 : Conseil d'Etat – En présence du Bureau du Grand Conseil, des chefs de groupe, de la Commission des finances et la Commission de contrôle de gestion

**Présentation des comptes de l'Etat 2017**

- 22 mars 2018 : Conseil d'Etat – En présence du Bureau du Grand Conseil, des chefs de groupe, de la Commission des finances et la Commission de contrôle de gestion