



Date de dépôt : 18 février 2026

Rapport d'activité **de la commission de contrôle de gestion (année parlementaire** **2024-2025)**

Rapport de Yves Nidegger

« Edito »

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport de la commission de contrôle de gestion pour l'année parlementaire 2024-2025 (du 6 mai 2024 au 19 mai 2025).

Mes plus chaleureux remerciements vont à Barbara Dellwo, secrétaire scientifique, qui a assisté la commission tout au long de ses travaux, ainsi qu'aux procès-verbalistes, principalement Martine Bouilloux Levitre puis Caroline Dang, ponctuellement remplacées par Léa Di Benedetto et Méline Carpin, ainsi que Vincent Dey et Anthony Chenevard. Ariane Tschopp, correctrice, a effectué la mise en pages et la relecture du présent rapport, qu'elle soit remerciée également.

Tables des matières

« Edito »	1
Liste des principales abréviations utilisées	3
1. Introduction	4
2. Fonctionnement de la commission	5
2.1. Composition	5
2.2. Organisation	5
2.3. Sous-commissions	6
3. Faits marquants de l'année	7
4. Gouvernance	8
4.1. Conflit d'intérêts et népotisme au sein de l'Etat	8
4.2. Groupe de confiance et conflits RH à l'Etat	10
4.3. Communication à l'Etat	13
4.4. Projet de loi KAIROS	16
4.5. Audit du décompte IFD 2023	17
4.6. Commission de surveillance des professions de la santé	19
4.7. Dysfonctionnements aux SIG	21
5. Formation et protection de l'enfance et de l'adulte	23
5.1. Office médico-pédagogique	23
5.2. Formation gymnasiale	24
5.3. Hébergement des personnes en situation de handicap	27
5.4. Curatelles et protection des adultes	29
6. Relations avec les acteurs du contrôle au sein de l'Etat	31
6.1. Rapports du service d'audit interne de l'Etat	31
6.2. Rapports de la Cour des comptes	32
7. Recommandations	34
7.1. Recommandations de la commission de contrôle de gestion à l'attention du Conseil d'Etat	34
7.2. Recommandations issues des rapports de sous-commissions	34
7.3. Recommandations issues des précédents rapports d'activité	34
8. Conclusions	35
Annexe : Liste des auditions effectuées en séance plénière en 2024-2025	36

Liste des principales abréviations utilisées

CCG	Commission de contrôle de gestion
CdC	Cour des comptes
CE	Conseil d'Etat
DCS	Département de la cohésion sociale
DEE	Département de l'économie et de l'emploi
DF	Département des finances, des ressources humaines et des affaires extérieures
DIN	Département des institutions et du numérique
DIP	Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse
DSM	Département de la santé et des mobilités
DT	Département du territoire
ETP	Equivalent temps plein
HUG	Hôpitaux universitaires de Genève
RH	Ressources humaines
SAI	Service d'audit interne de l'Etat
SIG	Services industriels de Genève
TPG	Transports publics genevois

1. Introduction

La commission de contrôle de gestion (ci-après, la CCG ou la commission) a pour tâche principale d'assurer la haute surveillance parlementaire sur la gestion du Conseil d'Etat, l'activité de l'administration, tant centralisée que décentralisée, ainsi que sur la gestion et l'activité des organismes publics ou privés subventionnés par l'Etat ou dépendant de celui-ci. 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 (LRGC)¹, se trouvent dans la loi sur la surveillance de l'Etat (LSurv²) ainsi que dans la loi sur l'organisation judiciaire (LOJ)³.

Tout en traitant les objets qui lui sont renvoyés par le Grand Conseil, la CCG peut s'autosaisir de sujets particuliers. Elle a accès à l'ensemble des documents de l'administration sans que le secret de fonction ne puisse lui être opposé, sauf dans des cas réservés (secret protégé par la législation fédérale).

Conformément à l'article 201C de la LRGC (B 1 01), la commission de contrôle de gestion établit chaque année un rapport d'activité qu'elle adresse au Grand Conseil. Le présent rapport donne des indications sur les principales missions de haute surveillance effectuées par la commission ainsi que sur les objets et rapports dont la commission s'est saisie durant la période sous revue.

Le lecteur intéressé par les objets parlementaires mentionnés dans le présent rapport peut les consulter sur le site internet du Grand Conseil <http://ge.ch/grandconseil/>. Quant aux rapports de la Cour des comptes, ils sont disponibles sur le site internet de l'entité <http://www.cdc-ge.ch/fr>. Les rapports du service d'audit interne de l'Etat (SAI) ne sont pas publics, conformément à l'art. 18 de la loi sur la surveillance de l'Etat (D 1 09).

¹ Voir les articles 201A à 201C de la LRGC.

² Plus précisément aux articles 13 al. 4, 18 let. b, 19, 38 al. 1 et 3, 45 al. 1 et 2 et 48 de la LSurv.

³ Voir les articles 56E al. 2, 56F al. 1 et 2, 56G al. 2.

2. Fonctionnement de la commission

2.1. Composition

Barbey Alexis	PLR
Bayrak Dilara	Ve
Béné Jacques	PLR
Bidaux Patricia	LC
Cerutti Thierry	MCG
Conne Pierre	PLR
Conti Jennifer	S (vice-présidente)
Eckert Pierre	Ve
Mettan Guy	UDC
Nidegger Yves	UDC (président)
Salihi Skender	MCG
Taboada Francisco	LJS
Velasco Alberto	S
Wenger Thomas	S
Zuber-Roy Céline	PLR

2.2. Organisation

Au cours de l'année parlementaire 2024-2025 (du 6 mai 2024 au 19 mai 2025), la commission s'est réunie en séance plénière à 41 reprises, pour un total de 117 heures de séance. Durant cette période, la CCG a procédé à 99 auditions⁴. Elle a également tenu deux séances conjointes avec la commission des finances, en présence du Bureau et des chefs de groupe, à l'occasion de la présentation du budget 2025 et des comptes 2024.

Lors de l'année sous revue, le Grand Conseil a été présidé par Alberto Velasco, et plusieurs autres membres de la commission étaient membres du Bureau du Grand Conseil (Dilara Bayrak, Patricia Bidaux, Thierry Cerutti, Guy Mettan) ou chef de groupe (Yves Nidegger). Or, les réunions du Bureau – chefs de groupe pour la préparation des sessions plénières se chevauchant avec les séances de la commission, cette dernière a décidé d'adapter ses horaires afin que les personnes concernées puissent assister aux deux séances.

⁴ Voir en annexe la liste complète des auditions menées en séance plénière.

Enfin, la CCG a été directement concernée par un changement législatif, proposé par le Bureau du Grand Conseil et adopté en juin 2024⁵, qui formalise la pratique de la commission consistant à convoquer les fonctionnaires de son choix sans en référer au magistrat concerné. En effet, la LRGC prévoit à son article 192, alinéa 2, que « [l]orsqu'un fonctionnaire doit être entendu, le président de la commission en informe préalablement, par écrit, le chef du département intéressé ». Toutefois, l'article 201A, qui précise les attributions de la CCG, indiquait à son alinéa 7 que la commission « a le droit de demander directement les renseignements et documents qu'elle juge utiles aux services et entités qu'elle est chargée de surveiller sans que le secret de fonction lui soit opposable ». Or, l'interprétation de cet article divergeait selon la CCG et le Conseil d'Etat, la première estimant qu'il lui permet de déroger à l'obligation d'informer le chef du département, et le second contestant ce point de vue. Dès lors, et pour lever ce malentendu, l'art. 201A, al. 7, a été modifié et mentionne désormais explicitement la dérogation à l'art. 192, al. 2.

2.3. Sous-commissions

Dispositif de protection des mineurs et de soutien à la parentalité

Le mandat de la sous-commission a été approuvé le 25 septembre 2023. Elle est composée de Francisco Taboada (LJS), président, Alexis Barbey (PLR) et Pierre Eckert (Ve). Les travaux sont en cours.

⁵ Il s'agit du PL 13390 (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/PL13390.pdf>).

3. Faits marquants de l'année

Les travaux de la CCG au cours de l'année sous revue se sont orientés dans deux directions principales : les questions de gouvernance, d'une part, avec une augmentation de thèmes surgis de l'actualité autant que des audits du SAI et de la Cour des comptes, qui vont de la surfacturation de l'électricité aux soupçons de népotisme et d'utilisation privée de ressources de l'Etat en passant par la gestion RH et le fonctionnement du Groupe de confiance. Les difficultés rencontrées par l'Etat, d'autre part, face à l'augmentation et à la complexification constantes des missions de protection qui lui ont été confiées, avec des thèmes allant du placement de mineurs en difficulté à l'hébergement des personnes en situation de handicap en passant par les tutelles et curatelles. Ce sont d'ailleurs dans ces deux domaines qu'ont été créées les deux sous-commissions instituées par la commission durant l'année sous revue. La première d'entre elles portait sur l'utilisation de ressources publiques en période de campagne électorale ; ses travaux se sont achevés le 3 juin 2024. La seconde sous-commission, qui se penche sur le dispositif de protection des mineurs et de soutien à la parentalité, est pour sa part encore active.

4. Gouvernance

Comme mentionné au point précédent, les questions de gouvernance ont été au cœur des préoccupations des commissaires tout au long de l'année. Le présent chapitre propose une sélection des thématiques les plus importantes traitées par la CCG en lien avec ce sujet.

4.1. *Conflit d'intérêts et népotisme au sein de l'Etat*

A la suite des révélations de potentiels cas de népotisme au sein des SIG⁶, des conclusions du rapport de la sous-commission sur l'utilisation de ressources publiques en période électorale⁷, mais aussi de la nomination du père d'une conseillère d'Etat à la tête d'un office en mars 2024⁸, la CCG a décidé de creuser la problématique du népotisme et des conflits d'intérêts à l'Etat. Dans cette optique, elle a cherché à savoir s'il existait des règles en la matière, et un système de contrôle permettant de s'assurer que ces règles sont respectées.

Dans le cadre des auditions menées, la commission a appris qu'avant 2007, le Conseil d'Etat (CE) était compétent pour les engagements en matière de personnel, et ce pour tous les statuts. A partir de cette date, la loi précise que le CE peut déléguer ses compétences aux conseillers d'Etat ou à un niveau inférieur de la hiérarchie. Le CE conserve ses compétences pour engager les secrétaires et directeurs généraux, mais il peut déléguer aux chefs de départements l'engagement des cadres supérieurs (classe 23 et supérieure) et de leurs proches collaborateurs. Ce sont les secrétaires et directeurs généraux qui sont chargés des engagements des employés, des auxiliaires et des agents spécialisés. Par ailleurs, un nouveau statut dans la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (LPAC) permet au chef de département d'engager un conseiller personnel par un contrat de droit public depuis 2022.

La LPAC et son règlement d'application (RPAC) ne contiennent pas de dispositions particulières sur les liens de parenté entre membres du personnel, mais il existe un memento de l'office du personnel de l'Etat (OPE) qui dispose qu'il ne peut y avoir de rapport de subordination immédiate avec des parents

⁶ Pour l'historique du traitement de cette thématique par la commission, voir le chapitre 3.8. du rapport d'activité de l'année parlementaire précédente RD 1616 (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01616.pdf>).

⁷ Le lecteur intéressé pourra se référer au rapport de sous-commission RD 1595 (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01595.pdf>).

⁸ Voir le communiqué du Conseil d'Etat du 13 mars 2024 (<https://www.ge.ch/document/communiqué-hebdomadaire-du-conseil-etat-du-13-mars-2024>).

ou alliés jusqu'au deuxième degré inclusivement. Si cette situation ne peut pas être évitée, elle ne doit pas perturber la bonne marche du service ; si tel est le cas, des mesures doivent être prises pour supprimer le rapport de subordination. Ces règles s'appliquent également au personnel qui vit en concubinage ou en partenariat enregistré ; concernant les couples qui se forment dans le cadre professionnel, l'employeur doit chercher des solutions sans licencier les personnes.

En matière de conflits d'intérêts, chaque membre du personnel est soumis à des règles de l'art. 15 de la loi sur la procédure administrative (LPA), à savoir qu'il doit se récuser lorsqu'il a des intérêts privés ou personnels dans une décision à laquelle il doit participer. Le memento de l'OPE indique qu'un membre du personnel doit se récuser s'il a une influence sur le recrutement ou sur le processus d'attribution d'un poste, ou lorsqu'il a des attaches avec un candidat ou une candidate, par exemple du fait d'un lien de parenté ou d'amitié.

Concrètement, cela signifie donc que des règles permettent de limiter l'engagement de toute personne avec laquelle il y a un potentiel conflit d'intérêts ; par exemple, un chef de service ne peut pas recruter un proche, et deux proches ne peuvent pas avoir un rapport de subordination immédiat. Les RH sont sensibilisés à cet élément et la procédure est claire sur le fait qu'une personne ayant des liens avec un candidat doit l'annoncer. De plus, si un membre du personnel juge qu'un recrutement a été effectué de manière problématique, il peut signaler la situation à sa hiérarchie ou s'adresser au Groupe de confiance, au SAI ou à la CdC, comme le prévoit la loi sur la protection des lanceurs d'alerte (LPLA).

Selon le directeur du SAI, ces différents garde-fous sont soit insuffisants, soit trop faciles à outrepasser. En effet, il existait par exemple, au moment du traitement de ce sujet par la commission, une règle qui autorisait un conseiller d'Etat à engager des personnes selon sa propre appréciation (art. 50, al. 3 RPAC). Entre-temps, cette disposition a toutefois été retirée du RPAC par le CE, ce qui limite considérablement le risque d'abus dans ce domaine.

Par ailleurs, l'obligation d'annoncer un lien de parenté ou d'intérêt est peu contraignante et difficilement vérifiable. Il peut en effet s'avérer difficile de cerner la notion de « proches » lorsqu'il ne s'agit pas de membres de la famille. Le conflit d'intérêts peut notamment découler d'un lien d'amitié, de l'appartenance à un réseau professionnel ou religieux, ou encore d'une relation extra-conjugale. Et si les RH n'ont, au moment du recrutement, pas suffisamment d'informations au sujet d'un éventuel lien, la situation peut passer inaperçue. Aussi, selon la position de la personne impliquée, il n'est pas certain que les RH se sentent suffisamment libres pour empêcher un recrutement ou dénoncer la situation.

Ainsi, c'est souvent uniquement par le biais de tiers qui connaissent la situation ou de lanceurs d'alerte que certains dysfonctionnements peuvent remonter aux organes de contrôle. C'est pourquoi il est important de renforcer les possibilités, pour des lanceurs d'alerte, de faire remonter les informations sans crainte de représailles de la part de leur hiérarchie. A cet effet, le SAI a récemment créé une plateforme sur laquelle il a déjà reçu des alertes, mais ce dispositif n'est pas encore assez connu à l'Etat et mériterait d'être amélioré.

Enfin, un moyen de mieux cadrer la problématique des proches serait, par exemple, de s'assurer que, si un candidat dispose du profil idéal mais entretient un lien de parenté avec la personne qui le recrute, l'arbitrage soit réalisé à l'échelon hiérarchique supérieur. On peut aussi envisager que des structures soient mises en place pour vérifier a posteriori la qualité du travail de la personne engagée.

Au terme des auditions qu'elle a conduites, la CCG a pu constater que le cadre réglementaire existe, mais qu'avec le principe d'autodéclaration, il repose trop sur la bonne foi des personnes concernées. Toutefois, la commission est consciente du fait que le canton de Genève est relativement petit, et que les compétences peuvent facilement se retrouver dans les cercles familiaux, amicaux ou politiques ; dès lors, la frontière entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas est ténue, et peut varier au cas par cas. C'est pourquoi la CCG ne préconise pas nécessairement une adaptation législative ou réglementaire, mais elle continuera d'être attentive à cette problématique.

4.2. *Groupe de confiance et conflits RH à l'Etat*

La thématique des conflits au travail préoccupe la CCG depuis longtemps⁹, car elle peut engendrer de la souffrance, des dysfonctionnements importants au sein des services, voire mettre en péril la délivrance des prestations. Au sein de l'Etat, ces situations sont adressées au Groupe de confiance (GdC), une entité indépendante chargée d'aider à la gestion des conflits relationnels au travail et au traitement de cas pouvant constituer une atteinte à la personnalité ou du harcèlement. Or cette structure présente certaines lacunes, dont la presse

⁹ Voir notamment les rapports de commission RD 1480 sur le diagnostic et le traitement des absences (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01480.pdf>), RD 1482 sur les relations entre le D11 et la DGES II (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01482.pdf>) et RD 1524 sur la problématique pénitentiaire (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01524.pdf>), ou encore le point 5.2. du précédent rapport d'activité (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01616.pdf>).

s'est d'ailleurs fait l'écho¹⁰ ; c'est pourquoi la commission a choisi d'approfondir cette thématique. Le choix de la CCG a également été alimenté par une série de démissions de hauts cadres au DSM ainsi que dans les établissements publics rattachés à ce département (HUG, TPG)¹¹.

Mis sur pied en 2011 pour répondre à l'obligation légale de l'Etat de protéger les membres de son personnel, le GdC est chargé de la mise en œuvre du règlement relatif à la protection de la personnalité (RPPers). Depuis 2022, il est aussi un acteur principal de l'application de la loi sur la protection des lanceurs d'alerte (LPLA). Afin qu'il puisse remplir son rôle, il est primordial que le GdC soit perçu par les employés de l'Etat comme une ressource fiable ; pour ce faire, il repose sur des piliers essentiels comme la confidentialité, la neutralité, l'impartialité et l'indépendance¹².

L'essentiel de l'activité du GdC se situe au niveau de la prévention. Pour ce faire, il propose des entretiens aux personnes qui s'adressent à lui, afin de clarifier leurs problèmes et leurs besoins, et d'établir un plan d'action. Au-delà de la prévention, il connaît également une prestation non confidentielle, l'investigation, qui vise à constater d'éventuelles atteintes à la personnalité. Enfin, il peut proposer d'autres prestations informelles comme la médiation, l'intervention d'équipe, le relai, l'examen préalable informel, le sondage et l'analyse du climat de travail. Les problématiques remontées peuvent être de différents ordres : relationnelles, organisationnelles, systémiques, etc.

Dans le cadre des investigations, chacune des parties est investie dans la procédure, et chacune a des droits spécifiques, mais elles sont entendues individuellement afin que leur personnalité soit protégée. L'objectif est d'établir les faits et de déterminer si les éléments constitutifs d'une atteinte à la personnalité sont avérés ou non. Le GdC rend un rapport et, si une atteinte est avérée, l'autorité d'engagement doit statuer et éventuellement prendre des sanctions. C'est donc à l'employeur, par le biais de son pouvoir décisionnel, de faire cesser les atteintes.

Ce dispositif comporte toutefois plusieurs limites, dont la première est précisément l'absence de pouvoir décisionnel du GdC. Celui-ci doit en effet se situer en dehors de toute hiérarchie et ne représente ni les employeurs ni les employés. S'il avait un pouvoir décisionnel ou de sanction, il serait possible

¹⁰ Voir l'article de la *Tribune de Genève* du 17 mai 2024 intitulé « Les “affaires” sèment des doutes autour du Groupe de confiance ».

¹¹ Voir notamment l'article du *Temps* du 20 mars 2024 intitulé « A Genève, les démissions s'enchaînent parmi les cadres de Pierre Maudet ».

¹² Son code de déontologie est consultable en suivant ce lien : <https://www.ge.ch/document/8436/telecharger>.

que les personnes ne se livrent pas dans une telle ampleur, ce qui l'empêcherait de mener à bien ses missions de protection de la personnalité et son aide à la gestion de conflit pour prévenir lesdites atteintes.

La deuxième limite est l'impossibilité pour le GdC de s'autosaisir d'une situation. Pour qu'il agisse, il faut que la personne qui vient le voir lève la confidentialité et demande la mise en place d'une prestation autre que l'entretien, qu'il s'agisse par exemple d'une médiation ou d'une autre prestation. Par exemple, pour que le GdC puisse relayer la difficulté d'un membre du personnel avec sa hiérarchie à un membre des ressources humaines afin d'établir un lien entre eux, la confidentialité doit être levée. Toutes les prestations nécessitent que la personne soit proactive, ce qui lui permet de garder la maîtrise de sa situation.

La troisième limite est le champ d'application du RPPers, à savoir tout le personnel de l'administration cantonale et des établissements publics, à l'exclusion des magistrats élus. Cela signifie que le GdC ne peut pas se saisir d'une demande d'investigation dirigée contre un magistrat, tout comme il ne peut pas se saisir d'une demande qui émanerait d'un magistrat. L'exception considérée comme compatible avec le règlement est la mise en place d'une médiation qui serait demandée par un membre du personnel qui souhaiterait entrer dans un processus de médiation avec un magistrat. Une telle situation ne s'est toutefois jamais produite.

Pour plusieurs membres de la commission, le fait que les conseillers d'Etat se situent hors du champ d'action du GdC représente une véritable lacune dans la protection de la personnalité des employés, comme en attestent le climat de travail et la succession de démissions au DSM. Pour les représentants du GdC entendus par la CCG, en revanche, cette limite est plutôt bénéfique pour leur travail. En effet, le GdC doit intervenir en toute indépendance ; or si les membres du CE étaient soumis au RPPers, le GdC aurait de la difficulté à prouver qu'il n'est pas sous l'influence du politique. Par ailleurs, il se pourrait que les plaintes des fonctionnaires se tournent systématiquement vers le magistrat de tutelle dans des situations où ce dernier n'est pas directement concerné. Il y aurait le risque d'une démultiplication des demandes d'investigation qui ne seraient pas forcément pertinentes. Enfin, le RPPers prévoit que l'autorité d'engagement rende une décision après le rapport du GdC, ce qui serait problématique pour les conseillers d'Etat. En effet, c'est le CE qui nomme la personne à la tête du GdC, et c'est aussi lui qui instaure le GdC. En conséquence, le CE est l'autorité d'engagement de la personne responsable du GdC. Cette personne investiguerait donc difficilement sur son propre employeur.

Plusieurs membres de la CCG contestent cette manière de présenter les choses. Ils considèrent en effet que l'instance située au-dessus d'un magistrat individuel est justement le CE en tant que collège. Or, il est déjà arrivé que le collège impose des décisions à un magistrat dans des cas problématiques. Cela pourrait être légistiquement intégré comme solution, en mentionnant dans le règlement qu'il revient au collège de prendre une décision s'il estime que l'un ou l'autre magistrat dysfonctionne.

4.3. Communication à l'Etat

En août 2023, les membres de la CCG apprenaient par la presse qu'une ancienne magistrate aurait potentiellement utilisé des ressources publiques à des fins personnelles dans le cadre de sa campagne de réélection, et en particulier des ressources en matière de communication. Dans la foulée, la commission avait décidé, d'une part, de créer une sous-commission chargée de faire la lumière sur les faits relayés par la presse et, d'autre part, de mandater la Cour des comptes (CdC) pour effectuer un audit transversal des services de communication des départements, afin d'obtenir une vision d'ensemble du statut ainsi que du nombre de communicants à l'Etat.

Arrivée au terme de ses travaux¹³, la CdC a présenté ses conclusions à la CCG. Elle a d'abord précisé sa définition de la communication, à savoir un message rédigé au nom de l'Etat et dont la diffusion dépasse le cadre interpersonnel (les décisions administratives n'en relèvent par exemple pas). Il y a des personnes dont l'activité est de communiquer, et celles qui les assistent dans cette tâche (montage vidéo, graphisme, photographie, etc.). Les formes de la communication peuvent être institutionnelles, liées à des politiques ou des prestations publiques, ou encore internes (l'Etat employeur vis-à-vis du personnel). Le sondage effectué par la CdC fait état de 65 ETP actifs dans la communication, dont une vingtaine est chargée des tâches de support (photos, brochures, graphistes). Sur les 44 ETP restants, une vingtaine consacre l'essentiel de son activité à illustrer des politiques publiques. Cette catégorie se retrouve majoritairement au DT, qui est chargé de communiquer sur plusieurs politiques publiques. Il y a ensuite la communication institutionnelle, qui est par exemple mise en œuvre à la chancellerie et assure la communication de l'Etat. Enfin, 10 ETP environ s'occupent de la communication interne.

La CdC constate que la communication est portée principalement par les départements et qu'il n'y a pas de stratégie de communication au nom de l'Etat. Par ailleurs, les modèles d'organisation et les ressources diffèrent d'un

¹³ Le lecteur intéressé pourra les consulter sous le lien suivant : <https://cdc-ge.ch/publications/consultation-relative-a-la-communication-de-letat/>

département à l'autre. La marque « Etat de Genève » n'est pas très présente : il y a une multiplicité des canaux de communication, une absence de partage d'expérience et des difficultés de coordination. La CdC mentionne notamment le nombre pléthorique de comptes de réseaux sociaux (58 en 2023). De plus, l'analyse des cahiers des charges a fait ressortir une ambiguïté. En effet, certains conseillers personnels sont chargés de la communication personnelle des conseillers d'Etat en vue de futures élections, tandis que d'autres non. Or, cela engendre une différence de traitement problématique entre des candidats externes, qui ne comptent que sur leurs propres ressources, et les candidats à leur réélection, qui peuvent utiliser la ressource constituée par les conseillers personnels dans le cadre de leur campagne.

Ces éléments ont amené la CdC à formuler des pistes d'amélioration. La première consiste à harmoniser la définition et le périmètre des ressources humaines disponibles dans le domaine de la communication publique. Ensuite, il faudrait disposer d'un budget plus clair lié à la communication par politiques publiques. La deuxième piste suggère que la communication pourrait être plus centralisée, notamment pour maîtriser la communication à un niveau supra-départemental ou pour s'assurer que les conseillers d'Etat ont un nombre relativement comparable d'interventions devant la presse. Le CdC craint également qu'en laissant la communication aux départements, ces derniers risquent trop facilement de recourir à des mandats externes alors que les ressources existeraient à l'interne. La troisième piste consiste à mieux encadrer ce que peuvent faire les conseillers personnels, en particulier au sujet de leur implication possible (ou non) dans les campagnes électorales. La CdC juge ces clarifications d'autant plus nécessaires qu'elle a constaté que diverses visions s'opposaient sur ce point.

Le Conseil d'Etat a réservé un accueil plutôt mitigé à cette consultation de la Cour des comptes¹⁴. En particulier, il critique la méthodologie utilisée. En effet, la CdC a envoyé un questionnaire à des collaborateurs de l'administration en leur demandant d'évaluer le temps qu'ils estiment consacrer à des activités de communication. Les personnes qui ont déclaré passer 10% ou plus de leur temps de travail à des activités de communication ont été prises en compte par la CdC dans le lot des communicants. Dès lors, la CdC a abouti à un résultat de 15 ETP de plus que l'appréciation de l'administration. Le CE juge de plus que le périmètre des personnes ciblées par le questionnaire manquait de clarté, tout comme les critères qui définissent ce qu'est une activité de communication.

¹⁴ La position du Conseil d'Etat figure en annexe du rapport de la CdC, au point 4.2. Observations.

Si le Conseil d'Etat assume le fait d'avoir une communication décentralisée, qui revêt selon lui un certain nombre d'avantages, il réfute en revanche l'idée selon laquelle les départements fonctionneraient en silo. Il met notamment en avant le rôle du service communication et information (SCI), rattaché à la chancellerie, qui coordonne la publication du communiqué de presse hebdomadaire du CE, ainsi que celui du collège spécialisé en communication (CSC), qui compte un répondant dans chaque département et œuvre à favoriser la transversalité ainsi que l'harmonisation des métiers. Enfin, le CE rappelle que le statut de conseiller personnel est fixé dans une loi qui a été adoptée par le Grand Conseil, distinct de celui de fonctionnaire et au bénéfice d'un contrat de droit public. Ce statut implique une loyauté au conseiller d'Etat, auquel il rapporte exclusivement et avec lequel il a un lien étroit, notamment s'agissant de ses activités politiques.

Malgré ces réserves, le CE envisage néanmoins de réfléchir à certaines pistes suggérées par la CdC, en évaluant par exemple l'opportunité d'une directive transversale définissant le périmètre de la communication et de ses catégories, ou la pertinence d'un axe d'analyse comptable des activités de communication publique, sous réserve des principes de proportionnalité et d'efficience. Sans renoncer à l'autonomie des départements, il s'engage également à consolider la coordination de sa communication en tant que collège.

Ayant obtenu du Conseil d'Etat une réponse politique aux éléments soulevés par la Cour des comptes, la CCG a souhaité entendre le point de vue du terrain, en auditionnant des représentants du SCI et du CSC. Cette audition a confirmé à la commission le rôle important que joue le CSC en matière de transversalité et de partage d'expérience, mais aussi les efforts de centralisation entrepris depuis 2018, en particulier le passage de communiqués de presse départementaux à un communiqué hebdomadaire unique, publié par la chancellerie. Enfin, le nombre important de comptes sur les réseaux sociaux a été justifié par la diversité des publics auxquels l'Etat s'adresse : un compte centralisé inonderait ses abonnés d'informations, sans qu'il leur soit possible de distinguer celles qui sont pertinentes pour eux. Chaque média doit avoir une ligne éditoriale claire et cohérente afin de toucher son public cible.

Au terme des auditions conduites, la commission a jugé que la situation actuelle était relativement satisfaisante et ne requerrait pas une centralisation accrue. Elle se réjouit néanmoins de voir les démarches du Conseil d'Etat porter leurs fruits, en particulier la réflexion sur l'introduction d'une comptabilité analytique qui permettrait davantage de transparence sur les coûts de la communication au sein de l'Etat, et leur évolution.

4.4. *Projet de loi KAIROS*

Le Grand Conseil a voté en novembre 2022 un crédit d'investissement de 3 500 000 francs pour une solution informatique pour la gestion du temps et la planification pour le personnel de la police et de la détention, qui a la particularité d'être soumis à une présence 24h/24 et 7j/7. Ce projet, appelé KAIROS, doit répondre à deux problématiques : l'obsolescence de l'outil utilisé par la police et le fait que l'office cantonal de la détention (OCD) n'a jamais disposé d'un outil dédié à la gestion des horaires. Le projet a démarré en février 2023 et prévoyait initialement une mise en œuvre du logiciel Chronotime en avril 2024.

Le DIN a choisi d'aborder le projet KAIROS en deux phases : une première phase « technique » qui vise la mise à disposition d'un outil informatique (Chronotime), et une seconde phase « métier », à savoir la mise en œuvre effective des règles de gestion définies par le cadre légal. Le projet a été scindé en deux sous-projets (police et OCD) menés selon le référentiel Hermès, et géré par un comité de pilotage (COPIL) avec des représentants des directions de l'OCD et de la police. Dans ce contexte, le SAI a conduit un audit afin de s'assurer que les objectifs du projet seront atteints, et de porter une appréciation sur certains de ses éléments financiers et organisationnels¹⁵.

L'analyse du SAI met en évidence plusieurs problèmes, dont le principal est que le dispositif de gestion de projet en place dans le cadre du programme KAIROS a pour objectif de mener à bien la première phase (mise à disposition de l'outil Chronotime). Dès lors, les objectifs métiers inscrits dans le projet de loi ne seront pas atteints au moment de clore le programme KAIROS. Il y a donc des risques que certaines règles de gestion implémentées dans la future application ne soient pas adaptables au fonctionnement opérationnel des établissements, voire qu'elles soient mal acceptées par le personnel uniformé.

Parmi les autres carences pointées par le SAI, on compte les données budgétaires du projet, qui sont jugées incomplètes, avec notamment des estimations de coûts peu claires et un retour sur investissement qui n'est pas estimé avec précision. L'audit constate également que les informations relatives au planning du programme ne donnent pas une vision précise de l'avancement de chaque chantier ; il est dès lors difficile pour de se prononcer sur une date prévisionnelle fiable de fin de projet. En effet, lors de l'audition du SAI par la CCG (septembre 2024), la mise en œuvre de Chronotime, initialement prévue en avril 2024, avait déjà été repoussée à mars 2025.

¹⁵ Il s'agit du rapport SAI n° 24-12 Projet de loi KAIROS.

Entendus par la commission, les représentants du département assurent que les éléments problématiques mis en avant avaient déjà été identifiés, et que l'audit a permis au COPIL de confronter les choix qui avaient été faits en matière de conduite de projet. En particulier, le choix initial du COPIL pour garantir la réussite du projet était de séparer clairement l'implémentation technique de l'outil d'analyse de pratiques, particulièrement à l'OCD. Le COPIL avait identifié de forts risques de blocage lors de la mise en œuvre de Chronotime, et a jugé plus prudent d'implémenter d'abord cet outil sans remettre en cause l'ensemble des accords relatifs aux horaires du personnel. L'ensemble des pratiques seront revues dans un second temps pour assurer la conformité, et ceci explique le principe de la mise en œuvre « partielle ». C'est en effet uniquement après une mise en service réussie que les données complètes permettront l'évaluation des pratiques au regard des objectifs du projet.

Ces explications n'ont que partiellement rassuré la commission, qui a d'ailleurs appris par la presse que l'application Chronotime a dû être suspendue peu après sa mise en service en avril 2024¹⁶. C'est pourquoi la CCG va continuer à suivre de près la mise en œuvre des recommandations de l'audit du SAI, afin de s'assurer que l'OCD et la police disposent enfin d'un système de gestion des horaires adapté.

4.5. *Audit du décompte IFD 2023*

L'impôt fédéral direct (IFD) est prélevé sur le revenu des personnes physiques et sur le bénéfice des personnes morales par les cantons pour le compte de la Confédération. L'administration fiscale cantonale (AFC) définit le montant de l'IFD, le prélève auprès des contribuables et le reverse à l'administration fédérale des contributions à Berne. Dans ce contexte, l'impôt à la source (IS), perçu auprès des employés étrangers, comprend l'IFD mais également l'impôt cantonal et communal (ICC). L'AFC doit donc définir une manière de répartir les montants d'IS perçus, afin de les distribuer aux différents bénéficiaires (soit la Confédération et les communes) et de garder la part cantonale. C'est le service de la comptabilité des impôts de l'Etat (CIE) qui est responsable de ce travail.

Dans le cadre de son contrôle annuel de la régularité et la légalité de la perception de l'IFD et du versement de la part de la Confédération, le SAI a constaté que le décompte sur la part de l'IFD perçu à la source était inexact.

¹⁶ Voir l'article de *20 minutes* du 27 mai 2025 intitulé « Prisons genevoises : dysfonctionnel, le nouveau système de badgeage est suspendu ».

En effet, les fichiers Excel utilisés par la CIE pour la définition du montant de la perception de l'IS et la répartition de cet impôt comportaient des erreurs et des incohérences. De plus, les rapports des années précédentes contenaient également des erreurs de la même nature, et ne concernaient pas uniquement la Confédération, mais également d'autres bénéficiaires. Il semblerait que ces erreurs soient minimales, mais au moment du contrôle, il n'était pas possible de les quantifier exactement.

Les causes de ces erreurs sont multiples : les processus de travail de la CIE sont très complexes et nécessitent beaucoup de manipulations de données, ces processus sont manuels et non automatisés, et ils nécessitent des connaissances métier très poussées, actuellement non disponibles à la CIE. Le SAI recommande donc à la direction de la CIE d'automatiser au maximum les processus métiers, de renforcer son système de contrôle interne, et de tout mettre en œuvre pour permettre rapidement à ses collaborateurs d'acquérir les compétences nécessaires à la maîtrise des processus métiers.

Par ailleurs, le SAI a constaté qu'une personne travaillant dans un service de l'AFC avait effectué des transactions pour compte propre, en tant que contribuable. S'il n'y a pas eu d'enrichissement personnel dans ce cas particulier, le fait qu'aucun contrôle automatique bloquant n'empêche les collaborateurs de modifier leur propre dossier comporte un risque de fraude et de perte financière pour l'Etat de Genève. C'est pourquoi le SAI recommande à l'AFC de renforcer son contrôle interne en lien avec les transactions pour compte propre.

Invitée à s'exprimer sur cet audit, l'AFC a précisé que le SAI était intervenu pendant la période de préparation du bouclage de l'année, et la disponibilité des collaborateurs n'était pas optimale. Si l'auditeur n'a pas pu obtenir le montant exact des erreurs constatées sur le moment, il a été calculé par la suite et s'élève à 46 269 francs sur 2 milliards d'impôts perçus. Ce montant a été validé par le SAI comme étant non matériel.

Reconnaissant toutefois que la problématique méritait une attention particulière, l'AFC a mis en place un plan d'action spécifique visant à revoir les fichiers (tels qu'ils existent et interagissent entre eux) de façon à examiner si d'autres types d'outils disponibles sur le marché permettraient d'avoir une meilleure fiabilité dans la répartition, qui est actuellement faite manuellement. Au moment de l'audition, ce plan d'action impliquant la direction des systèmes d'information du DF et l'OCSIN était en cours.

Au sujet des transactions pour compte propre, l'AFC a confirmé qu'elle avait lancé une campagne de communication : un rappel des règles applicables a été réitéré via différents canaux, et des ateliers ont été mis sur pied dans

différents services. Toutefois, la restriction d'accès recommandée par le SAI n'est techniquement pas implémentable dans le système d'information actuel. C'est pourquoi l'AFC a proposé une solution alternative, à savoir obtenir des extractions régulières de listes de collaborateurs qui seraient potentiellement intervenus sur leur propre compte, de manière à s'assurer qu'il n'y a pas eu d'enrichissement personnel.

La commission a jugé que les problèmes soulevés par le SAI avaient été suffisamment pris au sérieux par la direction de l'AFC et que les démarches entreprises allaient dans la bonne direction. Elle a donc clos son suivi des recommandations de cet audit.

4.6. Commission de surveillance des professions de la santé

La commission de surveillance des professions de la santé et des droits des patients (CSPSPD) est une entité indépendante, sous la tutelle du département de la santé et des mobilités (DSM), qui veille au respect des dispositions légales régissant les professions de la santé et les institutions de santé. Elle est également chargée de veiller au respect du droit des patients. La CSPSPD est composée de 20 membres, dont un président disposant d'une formation juridique, des professionnels de la santé, un représentant des droits des patients, et un avocat. Le directeur de l'office cantonal de la santé, le médecin cantonal et la pharmacienne cantonale sont membres titulaires, mais ils ne bénéficient pas du droit de vote. Six sous-commissions instruisent les dossiers en fonction de la spécialité des médecins qui les composent. Le greffe de la commission est composé de 3,2 ETP et compte une directrice, deux greffières et une assistante administrative.

Alerté, entre autres, par le temps pris par la CSPSPD pour rendre ses décisions, le DSM a demandé à la Cour des comptes de mener une analyse de son fonctionnement afin d'identifier la cause du problème et proposer des solutions. Au terme de ses travaux¹⁷, la CdC pose un constat sans appel : le greffe n'est pas en mesure de gérer le suivi du traitement des dossiers de manière efficiente. Le bureau de la commission est la porte d'entrée des dossiers, et il faut entre 8 et 10 jours pour qu'ils soient traités et envoyés à l'étape d'après. Le processus est ensuite constitué de trois phases potentielles. En cas de classement immédiat, le greffe prend environ 95 jours pour se prononcer ; sachant que la rédaction même de la décision prend au maximum 2 jours, cela laisse un long laps de temps inexpliqué. En cas de renvoi en

¹⁷ La consultation est disponible sous le lien suivant : <https://cdc-ge.ch/publications/consultation-relative-a-la-commission-de-surveillance-des-professions-de-la-sante-des-droits-des-patients/>

médiation, le processus moyen a duré 241 jours, pour 11 cas qui ont débouché sur un accord, tandis que 4 se sont soldés par un échec. Enfin, en cas de renvoi en sous-commission, on identifie trois temps : le travail du greffe en amont de la soumission à la sous-commission (durée moyenne de traitement de 213 jours), le traitement en sous-commission (en moyenne 407 jours) et la rédaction du projet de décision pour un passage en plénière (en moyenne 546 jours, sachant que la rédaction d'un projet implique au maximum 2 semaines de travail). Par conséquent, le temps moyen de traitement d'un dossier instruit en sous-commission était, entre 2017 et 2023, d'un peu moins de 4 ans.

La CdC constate que la problématique se situe au niveau de la rédaction des actes d'instruction, assurée par la direction du greffe. Celle-ci se retrouve submergée par les dossiers en suspens dans les sous-commissions, avec un retard qui s'est accumulé sur plusieurs années. Face à ce constat, la CdC ne voit pas d'autres solutions que de renforcer les ressources du greffe, ce que le DSM avait déjà prévu pour l'année 2025. Cette augmentation des ressources pourrait s'accompagner d'une meilleure répartition des tâches et des responsabilités au sein du greffe. L'organisation des sous-commissions, qui avancent à des rythmes variables, pourrait être revue afin d'éviter des temps de latence. Enfin, la CdC recommande également de mettre en place un logiciel métier, car les dossiers sont pour l'instant gérés via des fichiers Excel, ce qui ne donne pas la possibilité de faire de comparaison avec des cas similaires qui auraient déjà été traités.

Le travail de la CdC a été salué par le magistrat à la tête du DSM, qui accepte sans réserve les recommandations émises. Pour y répondre, il propose deux pistes : une révision législative visant à modifier le fonctionnement de la CSPSPD (composition et processus) ; une réflexion sur la problématique des ressources. Le magistrat indique être en train d'effectuer un travail important avec le président de la CSPSPD afin de permettre, dans le cadre du budget 2025 et sans demande de postes supplémentaires, une augmentation des ressources et une optimisation des processus.

Dans l'intervalle, plusieurs mesures ont déjà été prises : deux juristes supplémentaires ont été engagées au printemps 2025, les greffières-juristes ont été davantage impliquées dans l'instruction et la rédaction, et l'organisation du fonctionnement des sous-commissions a été revue. Quant à la révision législative voulue par le magistrat, elle devrait être soumise au Grand Conseil à la rentrée 2025. La CCG s'assurera donc à ce moment que toutes les recommandations de la CdC auront bien été mises en œuvre.

4.7. *Dysfonctionnements aux SIG*

L'année parlementaire précédente s'était achevée sur plusieurs événements touchant les SIG¹⁸ : alors que la CCG recevait des signalements d'un lanceur d'alerte, la Cour des comptes publiait un rapport concernant la facturation des pertes de réseau électrique, avant que la presse ne fasse état de soupçons de népotisme dans le recrutement de plusieurs membres de la famille du directeur, poussant ce dernier à la démission. Dans la foulée, le président du conseil d'administration (CA) a annoncé le lancement de plusieurs enquêtes administratives et audits indépendants destinés à faire la lumière sur ces différents éléments. A l'époque, la CCG avait décidé d'attendre les résultats de ces enquêtes avant d'évaluer l'opportunité de lancer ses propres investigations. Au cours de l'année qui a suivi, le président du CA a régulièrement transmis à la CCG les audits et enquêtes demandés.

Parallèlement à la mise en œuvre des recommandations de la CdC, deux démarches ont été engagées par les SIG : un audit général de la facturation de l'électricité et un audit sur les tarifs du gaz, réalisés par Swiss Economics. L'audit sur les prix de l'électricité a donné lieu à une recommandation : adapter la grille tarifaire pour environ 600 petits clients. Ceci a été effectué, et a conduit à une légère hausse du prix de l'électricité au 1^{er} janvier 2025. Concernant l'audit sur le prix du gaz, les experts ne relèvent rien d'illégal, mais recommandent des améliorations : restructurer les grilles tarifaires pour alléger le nombre de rubriques et mettre à jour les clés de répartition. Ce travail est en cours. Une fois achevée, la restructuration des prix donnera lieu à des discussions avec le CE, l'autorité compétente en la matière.

Les SIG ont également lancé une enquête administrative visant à vérifier s'il y avait eu des manquements de la part de collaborateurs dans le traitement du dossier des pertes réseau, en particulier afin de déterminer s'il y a eu une volonté de dissimuler certains éléments ou de biaiser le processus de décision, ou si des collaborateurs ont cherché à entraver ou orienter les investigations. Or, d'après l'enquête menée par Vicario Consulting, il n'est pas possible de discerner s'il y a eu des comportements volontairement inadéquats. Le rapport a toutefois indiqué que l'organisation de l'entreprise méritait d'être revue et a abouti à plusieurs recommandations, dont les plus urgentes ont été traitées immédiatement (la composition du comité ayant fixé les tarifs sur les pertes réseau, la tenue des PV, ou encore le pilotage des audits externes).

Sur ce dernier point, une procédure de guichet unique a été mise en place d'entente avec la CdC. En effet, s'il y a un problème, la CdC doit savoir à qui

¹⁸ Voir le chapitre 3.8 du précédent rapport d'activité (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01616.pdf>).

s'adresser. Les SIG ont un service d'audit interne, lequel dépend de la présidence du CA. Dès lors, le président joue ce rôle de guichet unique, assisté par l'assistante du conseil d'administration. Depuis l'audit sur les pertes de réseau, plusieurs séances ont eu lieu avec la CdC, car celle-ci a reçu de nombreuses dénonciations de citoyens. Les dossiers sont passés en revue et les SIG lui fournissent les renseignements nécessaires.

Les SIG ont également souhaité éclaircir la situation quant aux soupçons de favoritisme. L'enquête administrative sur ce sujet a conclu que, concernant les personnalités mentionnées dans la presse, il n'y avait aucune irrégularité à signaler. En parallèle à cette enquête, un audit a également été lancé, et a abouti à 6 recommandations. La plupart ont été acceptées, à l'exception d'une, jugée excessive. Elle portait sur la documentation exigible pour les personnes engagées, à savoir un extrait de casier judiciaire. La recommandation la plus importante concernait les questions posées au moment de l'engagement. La procédure a été modifiée, et il est désormais systématiquement demandé aux candidats s'ils connaissent quelqu'un aux SIG et si cela peut représenter un conflit d'intérêts. Le but de ces questions est de favoriser un devoir de loyauté de l'employé envers l'employeur, et donc une certaine honnêteté. Un autre point concerne une mise à jour du règlement, de sorte qu'il tienne mieux compte de la question des conflits d'intérêts. Cette modification prendra davantage de temps, car la rédaction et la mise en œuvre des statuts représentent une longue procédure.

Certaines recommandations qui ont ressurgi des audits concernent l'organisation de l'entreprise, en particulier la clarification des rôles et des responsabilités. La nouvelle organisation, ainsi que les périmètres des directeurs exécutifs, doivent permettre de regrouper les informations en un même lieu, de sorte à savoir à qui s'adresser, et qui doit assumer la responsabilité lorsqu'une question est posée. Il y a également une intention de rééquilibrer la représentation des directions industrielles par rapport aux directions de support, afin de les recentrer autour des métiers de l'entreprise.

L'année parlementaire sous revue s'est achevée comme l'année précédente, de nouveaux incidents touchant aux SIG n'ayant cessé d'alimenter les gazettes et le débat public. La CCG garde dès lors ce dossier ouvert, sujet à de nouvelles investigations.

5. Formation et protection de l'enfance et de l'adulte

La deuxième thématique qui a beaucoup occupé la commission concerne les difficultés rencontrées par l'Etat face à l'augmentation et à la complexification des missions de protection qui lui ont été confiées, à savoir la prise en charge des enfants et des personnes âgées ou vulnérables, les tutelles et curatelles, ainsi que plus généralement le droit à une formation. Quelques sujets abordés par la CCG sur cette thématique sont relatés dans le présent chapitre.

5.1. Office médico-pédagogique

La réforme de l'office médico-pédagogique (OMP) entamée à la suite du scandale au foyer de Mancy fait l'objet d'une attention particulière de la commission¹⁹, en particulier la mise en œuvre des recommandations issues des rapports du SAI et de la CCG sur le sujet²⁰.

Pour rappel, l'OMP prend en charge des élèves qui sont en fragilité et souffrent de troubles du développement, une mission complexe et exigeante. Dès lors, la réforme de cet office présente de nombreux défis, à commencer par la problématique des locaux, qui ne sont actuellement pas adaptés pour l'accueil d'enfants autistes. Des améliorations devraient être apportées rapidement, mais ni l'OMP ni le DIP n'ont de maîtrise là-dessus ; c'est l'office cantonal des bâtiments (OCBA) qui réceptionne et priorise les projets de rénovation. L'amélioration du fonctionnement et de la gouvernance de l'OMP représente également un défi de taille, car il nécessite de revoir complètement la culture d'entreprise. Or ces changements engendrent des crispations, notamment en raison des conditions de travail difficiles et de la logique propre sur laquelle s'est construit l'OMP. Par ailleurs, la typologie des élèves a évolué, avec une proportion croissante d'enfants avec des troubles plus sévères et qui ont besoin d'un accompagnement plus important.

Le directeur de l'OMP et la magistrate chargée du DIP assurent que le fonctionnement et les prestations de l'OMP continuent à s'améliorer, mais reconnaissent que cela prend beaucoup de temps. Par exemple, la question du temps de travail des éducateurs est un dossier qui a été ouvert il y a 14 ans, mais n'a toujours pas trouvé son épilogue. Dès lors, il est difficile d'avancer sur le cahier des charges des responsables pédagogiques, parmi lesquels

¹⁹ Voir le chapitre 3.2. du précédent rapport d'activité (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01616.pdf>).

²⁰ Il s'agit du rapport SAI n° 22-31 Office médico-pédagogique et du RD 1517 (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01517.pdf>)

certaines sont éducateurs, tant que leur temps de travail n'a pas été réglé. Il en va de même pour la question des compétences professionnelles, qu'il faut renforcer tout en continuant à faire fonctionner l'office : cette double contrainte représente un vrai défi pour les équipes. Quant au manque de ressources humaines, des postes supplémentaires ont justement été demandés par la magistrature.

Malgré ces difficultés, les améliorations se poursuivent. Un grand travail a été fait sur la gouvernance, notamment avec les directions d'établissements, les directions du côté thérapeutique ou aussi les ateliers d'efficience. Il y a également eu des échanges fructueux avec d'autres directions générales du DIP, comme l'enseignement régulier et l'office de l'enfance et de la jeunesse (OEJ). Des journées des cadres ont été menées sur la gestion du changement.

Toutefois, l'immense majorité des recommandations adressées à l'OMP sont toujours ouvertes. Parmi les plus grands chantiers figurent principalement 6 thématiques, à savoir le fonctionnement du service RH, la gestion des remplacements, l'organisation du temps de travail, la gouvernance de proximité dans l'enseignement spécialisé, la nécessité de garantir la conformité et l'efficience du processus RH, et finalement la stratégie, les objectifs et les partenariats de la direction générale. Aux yeux de la CCG, ce taux de mise en œuvre des recommandations est largement insuffisant au vu de la gravité de la situation, en particulier dans les foyers thérapeutiques. La commission entend donc continuer son suivi de cette thématique.

5.2. Formation gymnasiale

En mars 2024, les conclusions accablantes d'un rapport du SAI²¹ fuyaient dans la presse quelques jours avant sa publication officielle : les collèges genevois ne garantissent pas l'égalité des chances²². A Genève, ce sont plus de 8000 élèves qui sont pris en charge dans 11 établissements de la filière, parmi lesquels 7 proposent uniquement une formation gymnasiale.

Les objectifs de l'audit du SAI étaient de s'assurer que la gouvernance de la filière gymnasiale est appropriée, que le pilotage de la qualité de la filière est adéquat, et que la gestion des RH est adaptée. Les analyses ont été menées dans les 7 établissements qui ne proposent que la filière gymnasiale, à savoir Calvin, Claparède, de Candolle, de Saussure, Rousseau, Sismondi et Voltaire.

²¹ Il s'agit du rapport du SAI n° 24-05 Formation gymnasiale.

²² Voir l'article paru dans *Le Temps* le 24 mars 2024 intitulé « Selon un audit interne à l'Etat, l'égalité des chances n'est pas garantie au sein des collèges genevois ».

Au terme de ses travaux, le SAI a émis 13 recommandations de degrés variables, dont les quatre plus importantes sont présentées ici.

La première porte sur la gestion de la qualité des prestations, une exigence découlant de la Constitution fédérale et qui prévoit que chaque canton est tenu de veiller à la qualité de l'espace suisse de formation. Alors qu'au niveau suisse, des discussions sont en cours pour les modalités de mise en place d'un référentiel qualité obligatoire dans tous les établissements, il n'existe pas à Genève de référentiel qualité reconnu pour la filière gymnasiale. Le système actuel donne au corps enseignant et aux directions d'établissement une large autonomie dans des domaines tels que l'acquisition par les élèves du matériel de cours, la préparation aux examens de maturité, les règles de redoublement et de promotion, et le contrôle de la qualité de l'enseignement et de l'évaluation des élèves. En l'absence d'un référentiel, ce système ne permet pas au département de garantir que, pour un élève donné, la probabilité d'obtenir une maturité et de poursuivre avec succès ses études au niveau tertiaire n'est pas influencée par l'établissement auquel il a été rattaché.

La seconde recommandation porte sur l'harmonisation du processus de promotion par dérogation et de redoublement. Pour les élèves qui ne sont pas promus, la direction de chaque établissement peut accorder une promotion par dérogation. Toutefois, dans la mesure où le cadre légal et réglementaire ne fixe pas de manière explicite les conditions à remplir pour qu'un élève puisse bénéficier d'une telle promotion, chaque établissement dispose d'une marge de manœuvre importante. La situation est similaire pour l'octroi d'un redoublement. Si certaines directions d'établissement n'ont formalisé aucune règle en la matière, celles qui l'ont fait montrent des disparités parfois significatives. De plus, il est impossible de vérifier si les règles ont été respectées, en l'absence de procès-verbaux.

En troisième lieu, le SAI constate que la conservation des notes obtenues par les élèves de même que le calcul des moyennes doivent être améliorés. En effet, chaque enseignant est libre de conserver les notes selon les modalités de son choix : dans un cahier, à domicile, sur un ordinateur privé, etc. Cette situation engendre le risque que les notes des élèves soient perdues, voire modifiées, ce qui induit un risque d'inégalité de traitement et un risque d'image pour l'Etat. Par ailleurs, les moyennes des élèves sont calculées par le corps enseignant, notamment par calcul manuel, ce qui induit un risque d'erreur élevé. Le seul contrôle prévu est la vérification des moyennes par les élèves eux-mêmes, mais aucun contrôle ne permet de s'assurer que ceux-ci sont informés de leur responsabilité en la matière.

La dernière recommandation d'importance élevée porte sur l'évaluation du corps enseignant. Le SAI constate que les modalités actuelles de l'entretien

d'évaluation et de développement relèvent plus de l'acte administratif que d'un levier favorisant la qualité des prestations d'enseignement. De plus, les objectifs fixés à l'enseignant ne sont généralement pas formulés conformément aux exigences de l'Etat, et il n'est pas possible d'évaluer de manière objective dans quelle mesure ils ont été atteints. Enfin, le SAI relève que les éléments sur lesquels se fonde l'évaluation sont insuffisants pour garantir l'objectivité de la démarche, et que certains établissements ne respectent pas la fréquence d'évaluation requise.

Invité à s'exprimer sur ce rapport du SAI, le directeur général de l'enseignement secondaire indique que la recommandation portant sur l'harmonisation du processus de promotion par dérogation et de redoublement pourra être mise en œuvre dès la rentrée 2025. La question de la conservation des notes et des calculs de notes à améliorer sera résolue par la livraison du nouveau système d'information du DIP, le projet SAFE ; dans l'intervalle, une technologie intermédiaire est disponible. Les autres recommandations, en particulier celle sur la gestion de la qualité, feront quant à elles l'objet d'une réflexion menée en parallèle de la réforme de la maturité gymnasiale voulue par la Confédération. La stratégie choisie pour la mise en place d'un système qualité s'appuie sur une collaboration étroite avec le ZEM CES, le Centre suisse de compétence pour le degré secondaire II.

Trois représentants du Conseil de la jeunesse de Genève, reçus par la commission, ont confirmé que les jeunes connaissent la réputation des établissements avant d'y arriver et qu'ils se réjouissent de l'assignation à l'un ou l'autre collège en fonction de sa réputation au niveau de l'enseignement ou de la difficulté des niveaux de passage. Ils ont également constaté des disparités entre établissements au niveau des examens de maturité. Certains élèves ont en effet un choix plus ou moins grand d'exercices à faire, selon les établissements et les enseignants. Enfin, concernant le calendrier, certains collèges prévoient un nombre plus important d'épreuves intermédiaires : les élèves ont ainsi plus de chances de passer l'année, car les mauvaises notes sont plus diluées, et davantage d'épreuves de rattrapage sont possibles. Si les jeunes auditionnés ont dit souhaiter une harmonisation sur certains aspects, en particulier les promotions et les dérogations, ils estiment que la liberté d'enseignement est une richesse qui doit être préservée.

La CCG a également souhaité entendre des représentants du D11, qui réunit les directions des 11 établissements de la filière gymnasiale. Il ressort de cette audition que le travail d'harmonisation souhaité par le SAI est en cours depuis une dizaine d'années au D11, en particulier afin que les établissements soient parfaitement alignés sur les écarts à la moyenne qui permettent une entrée en matière, ainsi que sur les critères d'octroi et leur objectivité. De plus, Genève

est, en comparaison suisse, le canton qui uniformise le plus les examens de maturité, avec les présidents des conférences de discipline cantonales qui se réunissent pour observer et comparer les examens de maturité de tous les établissements. Une uniformisation complète serait toutefois impossible, car les examens de français ou pour les langues étrangères, par exemple, se basent sur des lectures spécifiques.

Les membres de la CCG ne se sont montrés que partiellement satisfaits des réponses apportées par le département à cet audit du SAI ; en particulier, le délai de 2027 leur semble trop éloigné pour une situation aussi critique. Ils vont donc suivre près l'évolution de ce dossier, en parallèle des travaux relatifs à la réforme de la maturité gymnasiale.

5.3. Hébergement des personnes en situation de handicap

La problématique de l'hébergement des personnes en situation de handicap occupe la CCG depuis la publication en 2017 d'un rapport de la CdC à ce sujet²³, puis à travers le suivi de la M 2560 *pour un véritable contrôle de la qualité de vie en institution pour les personnes en situation de handicap*²⁴.

La politique cantonale en matière de handicap est du ressort de l'office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales (OAIS), rattaché au DCS. L'office est constitué de 4 pôles : assurances sociales, handicap, insertion, intégration et citoyenneté. Il y a 17 établissements pour personne en situation de handicap (EPH) sur le canton, disséminés sur 65 sites. Suite aux débats sur la motion M 2560, l'office cantonal de la santé (OCS), rattaché au DSM, avait constitué une compétence au sein du Groupe risque pour l'état de santé et inspectorat (GRESI) pour pouvoir mener des inspections du point de vue sanitaire dans les EPH. Or, à la base, le GRESI est chargé d'effectuer des contrôles dans les établissements de soin, et non dans les EPH (bien que ceux-ci comportent une part de soins selon la typologie des personnes accueillies).

C'est pourquoi il a été décidé de mettre sur pied une nouvelle structure, au sein de l'OAIS (et donc rattachée au DCS), qui serait plus axée sur l'aspect social que strictement sanitaire : le service de contrôle des prestations socio-éducatives (SCOPSE). Cette mise en place a nécessité certains délais liés à la

²³ Il s'agit du rapport n° 115 Evaluation de la politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique (<https://cdc-ge.ch/publications/evaluation-de-la-politique-du-logement-et-de-lhebergement-des-personnes-en-situation-de-handicap-psychique/>).

²⁴ <https://ge.ch/grandconseil/data/texte/M02560A.pdf>

création d'une nouvelle fonction qui doit pouvoir évaluer les prestations socio-éducatives à Genève, mais aussi à l'établissement d'une grille d'évaluation qui serve de base à l'action du SCOPSE. Pour le contrôle des prestations sanitaires, la collaboration avec le GRESI, initiée en 2022, est maintenue. Il est primordial que les deux entités restent en dialogue permanent et ajustent leurs connaissances au terrain, afin d'adapter les recommandations qu'ils peuvent émettre. En effet, une recommandation émise en milieu sanitaire pour la sécurité des patients peut aller en contradiction avec la Convention des Nations Unies pour le droit des personnes handicapées, qui vise une autonomie maximale.

Les trois membres de l'équipe du SCOPSE sont entrés en fonction le 1^{er} mars 2025 et ont été accompagnés par une mandataire qui avait notamment contribué à créer l'organe de contrôle du canton de Vaud. Le SCOPSE a donc fait ses premières visites en immersion dans le canton de Vaud pour se confronter à ces pratiques. Le mois de mars a été consacré à affiner la collaboration avec le GRESI. L'un des points importants concerne les grilles de contrôle, dont l'ensemble des items doivent être répartis afin de correspondre à deux domaines de compétence bien précis. Il y a toutefois trois items qui resteront transversaux, car ils concernent à la fois le volet sanitaire et le volet socio-éducatif, mais sous un angle différent. Il s'agit notamment de l'application des mesures de contrainte où, du point de vue des autorités sanitaires, il s'agit de vérifier si elles ont été décidées conformément à la législation et, du côté socio-éducatif, on interroge leur pertinence. Il y a aussi la question des droits des bénéficiaires, qui sont des droits des patients pour le GRESI et des droits des personnes en situation de handicap pour le SCOPSE. Ces deux regards ne sont pas divergents, mais constituent des approches complémentaires de la même problématique.

En matière de visites de contrôle, il a été décidé que, dans l'essentiel des situations où le GRESI doit intervenir parce qu'il y a une dimension de soin, les contrôles seront simultanés, avec deux agents du GRESI et deux agents du SCOPSE qui interviendront ensemble sur site et feront ensemble le contrôle et la restitution. Certains sites particulièrement sensibles ne sont pas propices à la venue de quatre personnes et, dans ces cas, le travail se fera de manière coordonnée sur deux jours. Ceci permettra d'éviter d'affecter le site par une présence trop invasive. Ensuite, il y a les sites où le GRESI ne fera pas de visite (p. ex. les ateliers de production). Le SCOPSE sera donc compétent pour faire ses visites de manière autonome.

La commission s'est montrée rassurée par les différentes mesures prises par l'OAIS et le pôle Handicap pour répondre aux recommandations du rapport de la CdC de l'époque, ainsi qu'à la M 2560 qui a suivi. Elle s'assurera encore

que la mise en œuvre effective des contrôles se déroule comme prévu (également du point de vue des entités contrôlées), puis arrêtera son suivi de cette thématique.

5.4. *Curatelles et protection des adultes*

La commission a entamé son examen de la problématique des curatelles avec un rapport de la Cour des comptes publié en 2019²⁵. Entre-temps, le DCS et le Pouvoir judiciaire (PJ) ont lancé conjointement un projet de réforme intitulé RePAir, qui vise à répondre aux recommandations émises par la CdC. Un autre projet du PJ, intitulé « Gestion des mandataires », vise quant à lui à améliorer les processus de sélection, d'intégration, de formation, de suivi, de contrôle et d'indemnisation des mandataires. Ces deux programmes ont pour objectif de mieux formaliser les processus d'attribution des curatelles.

Du côté du département, la réforme s'est notamment traduite par une restructuration du service de protection de l'adulte (SPAd), qui est devenu l'office de protection de l'adulte (OPAd). Le passage du service en office permet un renforcement de son efficacité et de son autonomie. En effet, il y a eu un doublement des effectifs en 10 ans et les mandats ont explosé, passant de 3675 en 2022 à 4042 en 2024. A ce jour, l'OPAd gère près de 50% des mandats décidés par le Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant (TPAE). Pour le reste, 35% des mandats sont attribués à des proches et 15% à des privés (avocats ou autres mandataires professionnels).

L'OPAd a émis plusieurs directives pour renforcer le processus de demande de relèvement, l'une des mesures recommandées par la CdC. Ainsi, 349 personnes ont été relevées de leur curatelle en 2024 au SPAd, y compris les personnes relevées suite à un décès. De plus, des outils à l'interne ont été développés pour identifier les relèves pour raison de fortune. En effet, le règlement sur la rémunération des curateurs (RRC), qui fixe les modalités d'orientation des personnes concernées par des mesures de curatelles, établit un seuil de fortune à moins de 50 000 francs pour orienter le mandat vers l'OPAd. Un autre objectif de la réforme vise à contenir le flux entrant de nouveaux mandats de curatelle, par la prévention ou les enquêtes sociales, mais

²⁵ Il s'agit du rapport de la Cour des comptes n° 145 Audit de légalité et de gestion relatif au service de protection des adultes (<https://cdc-ge.ch/publications/audit-de-legalite-et-de-gestion-relatif-au-service-de-protection-des-adultes-spad/>). Pour l'historique du suivi de ce rapport en commission, le lecteur intéressé pourra se référer aux rapports d'activités précédents, et en particulier au point 3.5. du RD 1616 (<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/RD01616.pdf>).

aussi à mieux gérer les prises en charge et favoriser les retours à l'autonomie si possible. En aval, il s'agit d'éviter le retour des personnes sous curatelle.

Le volet « attribution et rétribution » du projet est dans la phase de conception des différentes solutions, et donne lieu à une collaboration intensive entre le DCS et le PJ. Ce dernier a mis sur pied un registre des mandataires professionnels privés, dans lequel doivent s'inscrire toutes les personnes qui souhaitent se voir attribuer des mandats de protection et de curatelle. Ceci permet d'avoir un aperçu du nombre de dossiers par curateur et d'avoir une identité complète des mandataires. Le registre est d'une grande utilité pour le tribunal, car il permet de choisir le bon mandataire pour le bon dossier, avec des règles de filtrage (langue, sexe, profession, etc.).

Dans le cadre de la réforme, la formation et l'accompagnement des curateurs ont également été renforcés. Ces derniers sont surveillés par la juridiction, avec un bureau de soutien qui s'occupe du recrutement des mandataires, de leur intégration et de leur accompagnement sur la durée. Le guide du curateur est en cours de modification, comprenant des fiches thématiques et des outils à disposition (notes d'honoraires, canevas de rapport).

Enfin, le TPAE a constaté une évolution du volume d'activité de l'ordre de 50% en moyenne sur les 10 dernières années, ce qui a créé d'énormes retards dans l'établissement des rapports. La task force créée à cet effet a permis de pallier cette situation ; elle a pu être dissoute en mars 2025 car le TPAE était à jour à cette date.

La CCG est rassurée de voir la réforme du système des curatelles avancer, en particulier avec la mise en place du registre des mandataires. Elle a pu constater qu'il s'agit d'un travail de longue haleine, mené dans des structures (le TPAE et l'OPAd) soumises à une forte pression. En raison de l'ampleur du travail et de la nature sensible de la thématique, la commission continuera à suivre de près la mise en œuvre de ces projets de réforme.

6. Relations avec les acteurs du contrôle au sein de l'Etat

6.1. Rapports du service d'audit interne de l'Etat

Au cours de la période sous revue, la CCG a auditionné le SAI au sujet des rapports suivants :

- n° 24-05 Formation gymnasiale ;
- n° 24-07 Gouvernance des systèmes informatiques aux HUG ;
- n° 24-08 EMS Bon Séjour ;
- n° 24-09 Fondation pour le logement équitable et l'habitat coopératif ;
- n° 24-11 Pilotage des soutiens et aménagement suivi élèves ;
- n° 24-12 Projet de loi KAIROS ;
- n° 24-14 Gouvernance des achats ;
- n° 24-14 Rapport d'activité 2023 ;
- n° 24-20 Gestion de projets informatiques à l'UNIGE ;
- n° 24-28 Pilotage de la politique d'information et d'orientation des élèves ;
- n° 24-30 Etablissement de détention administrative Favra ;
- n° 24-34a AFC – Audit du décompte IFD 2023 ;
- n° 25-04 Gestion de projets à l'OCSIN ;
- n° 25-06 TPG – Gestion de la planification (application Hastus) ;
- n° 25-07 Rapport d'activité 2024.

Le rapport d'activité 2024 du SAI a été présenté à la CCG le 5 mai 2025. Les normes d'audit internationales, que le SAI est tenu de respecter, ont été mises à jour début 2025. Ces normes réaffirment l'autonomie et l'indépendance du SAI, basées sur la constitution et la LSURV. Par ailleurs, les 4 objectifs du SAI qui ont été quelque peu précisés : 1) s'assurer que les audits apportent de la valeur ajoutée aux parties prenantes ; 2) communiquer clairement et favoriser des relations de confiance et durables avec les parties prenantes ; 3) gérer les ressources conformément aux exigences de l'Etat et aux normes professionnelles ; 4) fournir des prestations d'audit de qualité (normes d'audit et obtention des certifications IIA et ARS).

Durant la période sous revue, 38 rapports ont été émis, dont une majorité (25) relative à des audits de gestion. Il y a également des audits informatiques (5), financiers (4), ou des mandats (3). Ces rapports concernent principalement les services de l'Etat (17) et les entités de droit privé (13), avec quelques entités de droit public (7).

6.2. *Rapports de la Cour des comptes*

Au cours de la période sous revue, la CCG a entendu la Cour des comptes sur les sujets suivants :

- n° 189 Audit de conformité relatif au financement cantonal direct des projets d'aide au développement ;
- n° 88 Consultation relative à la commission de surveillance des professions de la santé et des droits des patients (CSPSDP) ;
- n° 190 Evaluation des mesures de soutien à la parentalité proposées aux parents d'enfants placés ;
- n° 191 Audit de performance relatif à la transition numérique des processus post-autorisation de construire ;
- n° 91 Consultation relative à la communication de l'Etat ;
- n° 192 Audit de performance relatif au pilotage par l'Etat de Genève des missions d'intérêt général des HUG et de l'IMAD ;
- n° 193 Audit de performance relatif au service étrangers de l'office cantonal de la population et des migrations (OCPM) ;
- n° 194 Evaluation du dispositif de prise en charge des auteurs de violences domestiques ;
- n° 195 Audit de conformité relatif à l'acquisition de prestations de services et attribution de mandats.

Le rapport annuel d'activité 2023 de la Cour des comptes a été présenté à la CCG le 27 mai 2024. Il est relevé qu'au cours de l'année sous revue, la CdC a reçu 151 sollicitations contre 173 en 2022. Cette diminution coïncide avec le lancement, par l'Etat de Genève, de sa propre plateforme d'alerte. Par ailleurs, la CdC a cherché à établir des relations plus régulières avec le Groupe de confiance et le SAI, principalement pour éviter de mener les mêmes investigations à double ou à triple.

Sur les 160 sollicitations traitées par la CdC en 2023, plus de la moitié (84) ont été jugées non pertinentes, car elles concernaient des situations individuelles ou des problèmes de mal-être au travail. Sur les 76 dossiers restants analysés, 52 ont donné lieu à un examen sommaire, 7 à une consultation et 17 à un rapport. Près de la moitié des objets traités concernaient l'administration cantonale. Lorsque la CdC estime qu'un examen sommaire présente un intérêt public, elle le publie sur son site internet. En 2023, la CdC a publié 5 rapports suite à une sollicitation du Conseil d'Etat ainsi que 10 rapports d'audit ou d'évaluation, avec un taux d'acceptation de 98% des

recommandations proposées. Un effort particulier a été fait sur le format de ces rapports, de manière à améliorer leur lisibilité et à les rendre plus accessibles.

Le rapport d'activité mentionne deux exemples de travaux innovants effectués par la CdC en 2023 : l'évaluation du dispositif de soutien aux proches aidants de personnes âgées, qui a permis une première quantification de l'impact monétaire du soutien apporté par les proches aidants (une économie de 218 millions par an pour l'Etat) ; l'audit de performance relatif à la transition énergétique appliquée aux bâtiments des établissements publics autonomes, avec le développement d'un indice de maturité pour mesurer l'état d'avancement des établissements dans leur démarche de transition énergétique. En outre, la CdC a pour la première fois mené un audit de performance conjointement avec la Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes ainsi que la Cour des comptes du canton de Vaud sur les mesures d'accompagnement du Léman Express.

7. Recommandations

7.1. Recommandations de la commission de contrôle de gestion à l'attention du Conseil d'Etat

- 7.1.1. Accueillir la haute surveillance parlementaire comme une aide à la bonne gouvernance, décriper la collaboration, éviter les obstructions.
- 7.1.2. Redéfinir l'indépendance du groupe de confiance, inclure les conseillers d'Etat dans son périmètre de compétence.
- 7.1.3. Mieux prendre en compte les limites de l'action de l'Etat dans les domaines de la protection de l'enfance et de l'adulte.
- 7.1.4. Renforcer le pilotage des projets informatiques et la prévisibilité des ressources à leur attribuer.

7.2. Recommandations issues des rapports de sous-commissions

- 7.2.1. Toutes les recommandations du rapport RD 1595 sur l'utilisation des ressources de l'Etat en période électorale.

7.3. Recommandations issues des précédents rapports d'activité

- 7.3.1. Assurer un suivi de la rémunération des directions d'établissement de droit public (objet transmis à la commission sur le personnel de l'Etat).
- 7.3.2. Assurer le suivi de la M 2560 pour un véritable contrôle de la qualité de vie en institution pour les personnes en situation de handicap.
- 7.3.3. Consentir des investissements minimaux au Centre de détention pour jeunes La Clairière, d'une part, pour la rénovation du bâtiment et la remise en fonction du terrain de foot et, d'autre part, pour assurer une dotation suffisante en personnel encadrant.

8. 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.

En date du 16 février 2026, elle a approuvé ce rapport et ses recommandations à l'unanimité.

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 dans un sens aussi large que possible.

Liste des auditions effectuées en séance plénière en 2024-2025

Conflits d'intérêts et népotisme au sein de l'Etat (clos)

- 10 juin 2024 : directeur (SAI)
- 10 juin 2024 : cheffe du service juridique de l'OPE (DF), directrice des ressources humaines (DCS)

Gestion des fonds scolaires (clos)

- 24 juin 2024 : conseillère d'Etat (DIP), directeur financier au service des finances de l'enseignement secondaire II (DIP)

Gestion et activité de l'Etat : problématiques transversales (en cours)

- 14 avril 2025 : directeur (SAI)

Gouvernance globale des systèmes d'information (en cours)

- 10 juin 2024 : directeur général de l'office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN - DIN), responsable de la gestion des risques et de la qualité (OCSIN - DIN)

Groupe de confiance et conflits RH à l'Etat (clos)

- 19 août 2024 : responsable (CHA), responsable adjoint (CHA)
- 2 septembre 2024 : responsable (CHA), responsable adjoint (CHA)
- 16 décembre 2024 : conseillère d'Etat (DF), directrice générale de l'office du personnel de l'Etat (OPE - DF)
- 17 mars 2025 : présidente du Conseil d'Etat

Lettre de recommandations (révision des comptes 2023)

- 17 juin 2024 : présidente (CdC), magistrat (CdC), directeur révision (CdC), experte-révisseuse (CdC)

Modalités de collaboration en matière de haute surveillance LRens (clos)

- 12 mai 2025 : conseillère d'Etat (DIN), responsable juridique départementale (DIN), directeur de la gestion des risques et de la qualité (DIN)

Suivi de la M 2560 pour un véritable contrôle de la qualité de vie en institution pour les personnes en situation de handicap (en cours)

- 30 septembre 2024 : chef de groupe de l'inspectorat au service du médecin cantonal (DSM), directeur général de l'office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales (OAIS - DCS), directeur du pôle Handicap (OAIS - DCS)
- 31 mars 2025 : directeur général de l'office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales (OAIS - DCS), directeur du pôle Handicap (OAIS - DCS)

M 3032 exigeant le remboursement des ressources publiques indûment utilisées par M^{me} Fischer pendant sa campagne électorale (en cours)

- 4 novembre 2024 : audition de l'auteur de la motion

M 3096 : Ouverture d'une enquête indépendante sur le harcèlement sexuel dans les services des HUG et un renforcement du soutien aux victimes (en cours)

- 5 mai 2025 : audition de l'auteur de la motion

Protection des mineurs et soutien à la parentalité (en cours)

- 14 octobre 2024 : conseillère d'Etat (DIP), directeur général de l'office de l'enfance et de la jeunesse (OEJ - DIP)
- 10 mars 2025 : président (CdC), magistrat (CdC), responsable de mission (CdC)

Rapport annuel de l'audit interne du Pouvoir judiciaire

- 4 novembre 2024 : procureur général (PJ), vice-présidente de la commission de gestion et présidente du comité d'audit (PJ), secrétaire général (PJ)

RD 1400 : Rapport de la CCG sur l'intégrité sexuelle et sur le harcèlement en milieu scolaire (en cours)

- 9 décembre 2024 : conseillère d'Etat (DIP), secrétaire générale adjointe (DIP)

RD 1480 : Rapport de la CCG sur le diagnostic et le traitement des absences à l'Etat (en cours)

- 25 novembre 2024 : conseillère d'Etat (DF), directrice générale de l'office du personnel de l'Etat (OPE - DF), conseillère absence (OPE - DF)

RD 1524 : Rapport de la CCG sur la problématique « Pénitentiaire » (en cours)

- 13 janvier 2025 : conseillère d'Etat (DIN), secrétaire général adjoint (DIN), directeur de la gestion des risques et de la qualité (DIN)

Rapport SAI 19-31 : Gouvernance du système de management environnemental (clos)

- 23 septembre 2024 : conseiller d'Etat (DT), secrétaire générale adjointe (DT)

Rapport SAI 20-06 : OCD - Service d'application des peines et mesures (SAPEM) (en cours)

- 31 mars 2025 : directrice du service de la réinsertion et du suivi pénal (SRSP - DIN)

Rapport SAI 21-14 : Stratégie RH - Travailler autrement (en cours)

- 13 mai 2024 : conseillère d'Etat (DF), directrice générale de l'office du personnel de l'Etat (OPE - DF)
- 19 mai 2025 : conseillère d'Etat (DF), directrice générale (OPE - DF), chef de projet G'Evolue (OPE - DF), cheffe de projet absence (OPE - DF), directrice du développement des compétences (OPE - DF)

Rapport SAI 22-30 : Fondation Sissi pour l'exploitation de l'EMS Happy Days (clos)

- 19 août 2024 : conseiller d'Etat (DCS), directeur du service cantonal des seniors et de la proche aide (SeSPA - DCS)

Rapport SAI 22-31 : Office médico-pédagogique (OMP) (en cours)**RD 1517 : Rapport de la CCG sur le foyer de Mancy (en cours)**

- 6 mai 2024 : conseillère d'Etat (DIP), directeur général de l'office médico-pédagogique (OMP - DIP)

- 25 novembre 2024 : conseillère d'Etat (DIP), directeur général de l'office médico-pédagogique (OMP - DIP)

Rapport du SAI 22-32 : Centre éducatif de détention et d'observation de La Clairière (en cours)

- 6 mai 2024 : conseillère d'Etat (DIP), directeur général de l'office médico-pédagogique (OMP - DIP)
- 2 septembre 2024 : directrice ad interim de La Clairière (DIN), directeur de la gestion des risques et de la qualité (DIN)
- 25 novembre 2024 : conseillère d'Etat (DIP), directeur général de l'office médico-pédagogique (OMP - DIP)

Rapport du SAI 23-07 : Ecole climatique de Boveau (clos)

- 25 novembre 2024 : conseillère d'Etat (DIP), directeur général de l'office médico-pédagogique (OMP - DIP)

Rapport SAI 23-24 : Processus de gestion des licences logicielles (en cours)

- 20 janvier 2025 : directeur général de l'office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN - DIN), responsable de la gestion des risques et de la qualité (OCSIN - DIN)

Rapport SAI 23-34 : Jeunes en situation de rupture scolaire : filière préqualifiante (en cours)

- 27 janvier 2025 : conseillère d'Etat (DIP), directeur adjoint de l'enseignement secondaire II (DIP)

Rapport SAI 23-35 : Gestion des risques et de la fraude (clos)

- 20 janvier 2025 : responsable de la gestion globale des risques de l'Etat (CHA), gestionnaire des risques et de la qualité (DT)

Rapport SAI 23-37 : Office de l'enfance et de la jeunesse (OEJ) – Service d'autorisation et de surveillance des lieux de placement (SASLP) (en cours)

- 9 septembre 2024 : chef de service ad interim du SASLP (DIP)

Rapport SAI 23-38 : Gestion de la demande et usage du crédit de renouvellement de l'informatique de l'administration cantonale genevoise (CREN) (en cours)

- 20 janvier 2025 : directeur général de l'office cantonal des systèmes d'information et du numérique (OCSIN - DIN), responsable de la gestion des risques et de la qualité (OCSIN - DIN)
- 24 mars 2025 : directeur de l'organisation, de la sécurité de l'information et de la logistique (DF), directeur adjoint de l'organisation et de la sécurité de l'information (DIP)

Rapport SAI 23-39 : Brigade de sécurité et des audiences (BSA) (en cours)

- 30 septembre 2024 : directeur général de l'office cantonal de la détention (OCD - DIN), chef du service de la BSA (OCD - DIN)

Rapport SAI 24-05 : Formation gymnasiale (en cours)

- 6 mai 2024 : directeur (SAI), auditeur responsable (SAI)
- 24 juin 2024 : directeur général de l'enseignement secondaire (DIP)

- 9 septembre 2024 : conseillère d'Etat, directeur général de l'enseignement secondaire (DIP)
- 9 septembre 2024 : président du Conseil de la jeunesse de Genève, vice-présidents du CJG
- 7 octobre 2024 : présidente du D11 et directrice du collège de Candolle (DIP), ancien président du D11 et directeur du collège de Saussure (DIP)

Rapport SAI 24-07 : Gouvernance des systèmes d'information des HUG (en cours)

- 27 mai 2024 : directeur (SAI), auditeurs responsables (SAI)
- 7 octobre 2024 : directeur général (HUG), directeur à la direction des systèmes d'information (HUG), directeur à la direction de l'audit interne (HUG)

Rapport SAI 24-08 : EMS Bon Séjour (clos)

- 27 mai 2024 : directeur (SAI), auditeur responsable (SAI)
- 19 août 2024 : conseiller d'Etat (DCS), directeur du service cantonal des seniors et de la proche aide (SeSPA - DCS)
- 26 août 2024 : secrétaire général de la FEGEMS, directeur général d'EMS et membre du comité de la FEGEMS
- 26 août 2024 : secrétaire général de l'AGEMS, vice-président de l'AGEMS

Rapport SAI 24-09 : Fondation pour la promotion du logement bon marché et de l'habitat coopératif (FPLC) (clos)

- 19 août 2024 : directeur (SAI), auditeurs responsables (SAI)
- 7 octobre 2024 : président du conseil de fondation de la FPLC, secrétaire général de la FPLC

Rapport SAI 24-11 : Pilotage des soutiens et aménagements scolaires destinés aux élèves à besoins particuliers de l'ESII (en cours)

- 19 août 2024 : directeur (SAI), auditeurs responsables (SAI)
- 27 janvier 2025 : conseillère d'Etat (DIP), directeur adjoint de l'enseignement secondaire II (DIP)

Rapport SAI 24-12 : Projet de loi Kairos (en cours)

- 16 septembre 2024 : directeur (SAI), auditeurs responsables (SAI)
- 2 décembre 2024 : conseillère d'Etat (DIN), directeur de la gestion des risques et de la qualité (DIN), directeur des ressources humaines (DIN), chef de service à l'OCSIN (DIN)

Rapport SAI 24-14 : Gouvernance des achats de l'Etat (suivi par la COFIN)

- 16 septembre 2024 : directeur (SAI), auditeurs responsables (SAI)

Rapport SAI 24-16 : Rapport d'activité 2023

- 23 septembre 2024 : directeur (SAI)

Rapport SAI 24-20 : Gestion des projets informatiques à l'UNIGE (en cours)

- 23 septembre 2024 : directeur (SAI), auditeurs responsables (SAI)
- 3 mars 2025 : rectrice de l'Université de Genève (UNIGE), vice-rectrice responsable de la division des systèmes d'information et de communication (UNIGE), secrétaire général (UNIGE)

Rapport SAI 24-28 : SOSP Pilotage de la politique d'information et d'orientation des élèves (clos)

- 6 janvier 2025 : directeur (SAI), directeur d'audits (SAI), auditeur responsable (SAI)
- 27 janvier 2025 : conseillère d'Etat (DIP), directrice ad interim de la direction générale de l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (DGOFP - DIP)

Rapport SAI 24-30 : Etablissement de détention administrative Favra (en cours)

- 6 janvier 2025 : directeur (SAI), directeur d'audits (SAI), auditeur responsable (SAI)

Rapport SAI 24-34a : AFC - Audit du décompte IFD 2023 (clos)

- 14 avril 2025 : directeur (SAI), auditrice responsable (SAI)
- 19 mai 2025 : directrice générale de l'administration fiscale cantonale (AFC - DF), directrice de la perception (AFC - DF), directrice des affaires financières et des activités de support (AFC - DF)

Rapport SAI 25-04 : Gestion de projets à l'OCSIN (en cours)

- 3 mars 2025 : directeur (SAI), directeurs d'audits (SAI)

Rapport SAI 25-06 : TPG - Gestion de la planification (Application Hastus) (en cours)

- 14 avril 2025 : directeur (SAI), auditrice responsable (SAI), directeur d'audits (SAI)

Rapport SAI 25-07 : Rapport d'activité 2024

- 5 mai 2025 : directeur (SAI)

Rapport d'activités 2024 de la Cour des comptes

- 27 mai 2024 : présidente (CdC), magistrats titulaires (CdC)

Rapport CdC 115 : Evaluation de la politique du logement et de l'hébergement des personnes en situation de handicap psychique (en cours)

- 11 novembre 2024 : conseiller d'Etat (DCS), directeur du pôle Handicap à l'office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales (OAIS - DCS)

Rapport CdC 145 : Audit de légalité et de gestion relatif au service de protection des adultes (SPAd) (en cours)

- 10 mars 2025 : président du Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant (TPAE - PJ), directrice (TPAE - PJ), vice-président (TPAE - PJ), secrétaire général adjoint (PJ)
- 10 mars 2025 : conseiller d'Etat (DCS), directeur de l'office de protection de l'adulte (OPAd - DCS)

Rapport CdC 148 : Audit de légalité et de gestion relatif au dispositif de police de proximité (clos)

- 13 janvier 2025 : conseillère d'Etat (DIN), secrétaire général adjoint (DIN), directeur de la gestion des risques et de la qualité (DIN)

Rapport CdC 160 : Evaluation du dispositif Espace entreprise (clos)

- 9 décembre 2024 : conseillère d'Etat (DIP), directeur général de l'enseignement secondaire (DIP), secrétaire générale adjointe (DIP)

Rapport CdC 174 : Audit de performance relatif à la gestion du contentieux pécuniaire non fiscal (clos)

- 28 octobre 2024 : conseillère d'Etat (DF), directeur général des finances de l'Etat (DF), secrétaire général adjoint (DF)

Rapport CdC 179 : Audit de performance relatif à la transition énergétique appliquée aux bâtiments des établissements publics autonomes (clos)

- 28 octobre 2024 : directeur général de l'office cantonal de l'énergie (OCEN - DT)

Rapport CdC 182 : Audit de conformité relatif au processus Achats au sein de la HEAD Genève (clos)

- 2 septembre 2024 : directrice générale (HES-SO Genève), responsable contrôle interne et qualité (HES-SO Genève)

Rapport CdC 185 : Audit de performance portant sur les mesures d'accompagnement du Léman Express (clos)

- 30 septembre 2024 : directeur général de l'office cantonal des transports (DSM), chargé de la gestion des risques et de la qualité (DSM)

Rapport CdC 189 : Audit de conformité relatif au financement cantonal direct des projets d'aide au développement (clos)

- 16 septembre 2024 : magistrat suppléant (CdC), experte économiste (CdC)
- 4 novembre 2024 : directrice de la direction des affaires internationales (DAI - DF), directrice du service de la solidarité internationale (DAI - DF)

Rapport CdC 190 : Evaluation des mesures de soutien à la parentalité proposées aux parents d'enfants placés (clos)

- 11 novembre 2024 : magistrate (CdC), responsable de mission (CdC)

Rapport CdC 191 : Transition numérique des processus post-autorisation de construire (clos)

- 2 décembre 2024 : magistrat (CdC), responsables de mission (CdC)

Rapport CdC 192 : Pilotage par l'Etat de Genève des missions d'intérêt général des HUG et de l'IMAD (en cours)

- 16 décembre 2024 : magistrat suppléant (CdC), auditeur (CdC)
- 17 février 2025 : conseiller d'Etat (DSM)

Rapport CdC 193 : Audit relatif au service étrangers de l'office cantonal de la population et des migrations (OCPM) (en cours)

- 10 février 2025 : magistrat suppléant (CdC), responsable de mission (CdC)

Rapport CdC 194 : Evaluation du dispositif de prise en charge des auteurs de violences domestiques (clos)

- 13 janvier 2025 : magistrate (CdC), responsable de mission (CdC)
- 7 avril 2025 : conseillère d'Etat (DF), directrice du Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences (BPEV - DF)

Rapport CdC 195 : Acquisition des prestations de services et attribution de mandats (suivi par la COFIN)

- 16 décembre 2024 : magistrat (CdC), auditeur expérimenté (CdC)
- 10 février 2025 : présidente du Conseil d'Etat, chancelière d'Etat (CHA)

Consultation CdC 79 portant sur la formation des aspirants policiers (en cours)

- 13 janvier 2025 : conseillère d'Etat (DIN), secrétaire général adjoint (DIN), directeur de la gestion des risques et de la qualité (DIN)

Examen ciblé CdC 81 sur les pertes de réseau électrique de Services industriels de Genève (SIG)**Dysfonctionnements aux SIG (clos)**

- 12 mai 2025 : directrice générale (SIG), président du conseil d'administration (SIG)

Consultation CdC 88 relative à la commission de surveillance des professions de la santé et des droits des patients (CSPSPD) (en cours)

- 11 novembre 2024 : magistrate (CdC), responsable de mission (CdC)
- 17 février 2025 : conseiller d'Etat (DSM)
- 7 avril 2025 : juristes au greffe de la CSPSPD (DSM)
- 7 avril 2025 : président de la CSPSPD

Consultation CdC 91 relative à la communication de l'Etat (en cours)

- 2 décembre 2024 : magistrat (CdC), auditeur (CdC)
- 10 février 2025 : présidente du Conseil d'Etat, chancelière d'Etat (CHA)
- 17 mars 2025 : cheffe du service communication et information (CHA), secrétaire générale adjointe chargée de la communication (DT), secrétaire général adjoint chargé de la communication (DF)

Ressources humaines au DIP (rapports SAI 17-02 DGEO, 18-23 DGES II, 20-25 OEJ, 21-26 CFPSO et 22-31 OMP) (clos)

- 13 mai 2024 : directrice des ressources humaines (DIP)
- 6 janvier 2025 : directrice des ressources humaines (DIP)

Ressources publiques et campagnes électorales (clos)

- 3 juin 2024 : présidente du Conseil d'Etat

Rupture d'une canalisation (M 3050 : Eau impropre à la consommation) (clos)

- 28 octobre 2024 : président du conseil d'administration (SIG), directrice exécutive Gestion des réseaux de distribution (SIG)
- 28 octobre 2024 : chef de service à l'office cantonal de la protection de la population et des affaires militaires (OCPAM - DIN)
- 27 janvier 2025 : conseillère d'Etat (DIN), conseiller d'Etat (DT), secrétaire général adjoint (DIN), secrétaire générale adjointe (DT)
- 3 février 2025 : auteur de la M 3050
- 3 février 2025 : présidente de l'Association des communes genevoises (ACG), directeur financier (ACG)

Système de contrôle interne (SCI) et gestion des risques (en cours)

- 17 juin 2024 : responsable de la gestion globale des risques de l'Etat (CHA)

Transports publics genevois : dysfonctionnements au service RH (en cours)

- 12 mai 2025 : directeur général (TPG), présidente du conseil d'administration (TPG)

Séances conjointes**Présentation du projet de budget 2025**

- 12 septembre 2024 : Conseil d'Etat - *En présence du Bureau du Grand Conseil, des chefs de groupe et de la commission des finances*

Présentation des comptes 2024

- 27 mars 2025 : Conseil d'Etat - *En présence du Bureau du Grand Conseil, des chefs de groupe et de la commission des finances*