

*Date de dépôt: 4 novembre 2005*

*Messagerie*

**Rapport**  
**de la Commission de contrôle de gestion (année parlementaire**  
**2004-2005)**

**Rapport de M<sup>me</sup> Véronique Pürro**

Mesdames et  
Messieurs les député-e-s,

Nous avons le plaisir de vous soumettre le rapport d'activité de la Commission de contrôle de gestion pour l'année parlementaire 2004-2005 et vous invitons à en prendre connaissance.

Le présent rapport donne des indications sur le fonctionnement de la commission et sur les sujets traités au cours de cette période.

Nous vous prions, Mesdames et Messieurs les député-e-s, de lui réserver un bon accueil.

Au nom de la Commission de contrôle de gestion  
La présidente : Véronique Pürro, députée

## Table des matières

<b>Composition de la commission et des sous-commissions départementales</b>	<b>4</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>I. Fonctionnement de la CCG en 2004-2005</b>	<b>8</b>
1.1 Organisation	8
1.2 Activité	9
1.3 Changement du secrétaire scientifique	9
<b>II. Sujets traités</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Suivi donné aux rapports d'activité de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP) ainsi qu'au rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le suivi donné aux rapports de la CEPP (RD 526 et RD 569)</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Office cantonal du logement (RD 576 et M 1628)</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Caisses de pension (PL 9273 et M 1525-A)</b>	<b>13</b>
<b>2.4 Hospice général</b>	<b>16</b>
<b>2.5 Office des poursuites et faillites (RD 523 et RD 568)</b>	<b>17</b>
<b>2.6 Etude sur les conditions socio-normatives de l'exercice du métier de policier en uniforme</b>	<b>20</b>
<b>2.7 Maltraitance des enfants</b>	<b>21</b>
2.7.1 Evaluation du dispositif de protection des enfants victimes de maltraitance. Evaluation de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques	22
2.7.2 Maltraitance envers les enfants: analyse sociologique des transformations du rapport social à l'enfance dans le canton de Genève depuis 1990. Etude du département de sociologie de l'Université de Genève	23
2.7.3 Audition de M. Charles Beer et suite des travaux	25
<b>2.8 Normes IPSAS (PL 8932-A; PL 8928-A; M-1485-A)</b>	<b>26</b>

<b>2.9 Suivi et transmission des audits</b>	<b>26</b>
<b>2.10 Service pour la promotion de l'égalité</b>	<b>27</b>
<b>2.11 Réglementation des activités accessoires du corps enseignant de l'Université de Genève (M 1558)</b>	<b>28</b>
<b>2.12 Enseignement musical (RD 563 et M 1616)</b>	<b>28</b>
<b>III. Réforme de l'Etat</b>	<b>28</b>
3.1 Suivi de la réforme de l'Etat (GE-Pilote)	28
3.2 Systèmes de contrôle interne (R 493)	31
<b>IV. Rapport des sous-commissions départementales</b>	<b>32</b>
4.1 Sous-commission DIP	33
4.2 Sous-commission DIAE	34
4.3 Sous-commission DJPS	34
4.4 Sous-commission DAEL	35
4.5 Sous-commission DASS	36
4.6 Sous-commission DF et CHA	38
4.7 Sous-commission DEEE	39
<b>V. Conclusions et recommandations</b>	<b>41</b>
<b>Annexes:</b>	<b>45</b>
• Article 201A de la Loi portant règlement du Grand Conseil	
• Lignes directrices de la Commission de contrôle de gestion	
• Liste des audits	

**Membres permanents de la commission**

**M<sup>me</sup> Véronique Pürro, présidente**  
**M. Ivan Slatkine, vice-président**  
**M. Alexandre Anor**  
**M. Jacques Baud**  
**M<sup>me</sup> Marie-Paule Blanchard-Queloz**  
**M. Edouard Cuendet**  
**M. Pierre Froidevaux**  
**M. Philippe Glatz**  
**M<sup>me</sup> Janine Hagmann**  
**M<sup>me</sup> Jeannine de Haller**  
**M. Sami Kanaan**  
**M. Pierre Kunz**  
**M<sup>me</sup> Sylvia Leuenberger**  
**M<sup>me</sup> Anne Mahrer**  
**M<sup>me</sup> Stéphanie Ruegsegger**

**Membres des sous-commissions départementales****DAEL**

**M<sup>me</sup> Marie-Paule Blanchard-Queloz et M. Pierre Froidevaux**

**DASS**

**M. Jacques Baud et M. Ivan Slatkine**

**DEE**

**M. Pierre Kunz et M<sup>me</sup> Anne Mahrer**

**DF et CHA**

**M. Sami Kanaan et M<sup>me</sup> Stéphanie Ruegsegger**

**DIAE**

**M. Alexandre Anor et M<sup>me</sup> Janine Hagmann**

**DIP**

**M. Edouard Cuendet et M<sup>me</sup> Jeannine de Haller**

**DJPS**

**M. Philippe Glatz et M<sup>me</sup> Sylvia Leuenberger**

## Liste des abréviations

<b>AIG</b>	Aéroport international de Genève
<b>CCG</b>	Commission de contrôle de gestion
<b>CEPP</b>	Commission externe d'évaluation des politiques publiques
<b>CFI</b>	Comptabilité financière intégrée
<b>CTI</b>	Centre des technologies de l'information
<b>DAEL</b>	Département de l'aménagement, de l'équipement et du logement
<b>DASS</b>	Département de l'action sociale et de la santé
<b>DEEE</b>	Département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures
<b>DF</b>	Département des finances
<b>DIP</b>	Département de l'instruction publique
<b>DJPS</b>	Département de justice, police et sécurité
<b>IAS</b>	International Accounting Standards
<b>ICF</b>	Inspection cantonale des finances
<b>IPSAS</b>	International Public Services Accounting Standards
<b>LAIG</b>	Loi sur l'Aéroport international de Genève
<b>LRGC</b>	Loi portant règlement du Grand Conseil
<b>OCAI</b>	Office cantonal de l'assurance-invalidité
<b>OCPA</b>	Office cantonal des personnes âgées
<b>OCL</b>	Office cantonal du logement
<b>OPF</b>	Offices des poursuites et des faillites
<b>PL</b>	Projet de loi
<b>RD</b>	Rapport divers
<b>SIRH</b>	Service d'information des ressources humaines
<b>SP 2005</b>	Services publics 2005
<b>TPG</b>	Transports publics genevois

## ***Introduction***

Pour rappel, la Commission de contrôle de gestion (ci-après CCG) a pour tâche principale, selon la loi portant règlement du Grand Conseil (LRGC) ci-annexée, d'assurer la haute surveillance parlementaire sur la gestion du Conseil d'Etat et sur l'activité de l'administration tant centralisée que décentralisée (art. 201A LRGC). Elle est également chargée du contrôle de la réforme de l'Etat.

Tout en traitant les objets qui lui sont renvoyés par le Grand Conseil, la CCG peut s'autosaisir de sujets particuliers. Le secret de fonction ne peut lui être opposé, sauf dans des cas réservés. Il en va de même s'agissant de l'accès aux documents. Ainsi, la confidentialité et le droit à l'information restent deux éléments prépondérants dans l'organisation des travaux de la commission et des sous-commissions (article 201A, notamment les alinéas 7 et 9 de la LRGC). Sans ces deux éléments, qui restent parfois difficile à obtenir, plus particulièrement s'agissant de l'accès aux documents (se reporter aux chapitres concernant l'Office cantonal du logement, la police et le Service pour la promotion de l'égalité), l'activité de contrôle de la gestion du Conseil d'Etat et de l'activité de l'administration ne peut se faire correctement.

Dans le cadre de ses travaux, la CCG a la faculté non seulement d'auditionner les fonctionnaires et les conseillers d'Etat et de se déplacer *in situ*, mais peut encore mandater des experts extérieurs. Ainsi, un mandat a été confié à la Commission d'évaluation des politiques publiques et un autre au département de sociologie de l'Université de Genève sur la question complexe de la maltraitance des enfants.

Enfin, à l'instar de la Commission des finances, elle est saisie de l'intégralité des rapports d'audits de l'Inspection cantonale des finances.

A l'image des précédents rapports annuels, le présent rapport relate l'évolution du fonctionnement de la commission et passe en revue les différents sujets abordés.

En ce qui concerne son fonctionnement, afin d'améliorer le suivi des objets (gestion globale, rapports de l'ICF, rapports de la CEPP, audits et questions spécifiques), la CCG a mis sur pied des sous-commissions départementales. Elle a de plus suivi la mise en œuvre de GE-Pilote par le biais de rencontres mensuelles avec les responsables du projet.

Durant l'année 2004-2005, la CCG s'est concentrée sur plusieurs dossiers, certains d'entre eux ayant été introduits les années précédentes.

Ainsi, pour donner suite à son rapport intermédiaire sur l'Hospice général, la commission a poursuivi les travaux sur cette institution et déposé un rapport final au Grand Conseil. La CCG a également continué la discussion sur la maltraitance des enfants avec la prise de connaissance des rapports d'experts externes mandatés sur le sujet et les suites qu'elle entend lui donner.

Parmi les sujets nouveaux, il est à mentionner l'Office cantonal du logement qui a fait l'objet d'une attention particulière et du dépôt d'un rapport de la commission au Grand Conseil, ainsi que la question du taux de couverture des caisses de pensions publiques et les problèmes rencontrés au Service pour la promotion de l'égalité.

Les contrôles internes dans les départements, les normes IPSAS ainsi que la gestion des ressources humaines au sein de l'Etat et dans les départements ont également fait l'objet d'une attention particulière tout au long des travaux de la commission.

Enfin, les rapports d'activité de la Commission d'évaluation des politiques publiques et de l'Office des poursuites et faillites, renvoyés par le Grand Conseil à la CCG, ont été examinés avec bienveillance.

Notons encore que, par deux fois, des demandeurs ont adressé à la commission des courriers sur leur situation personnelle. Par deux fois, la commission a refusé d'entrer en matière en rappelant qu'elle n'est pas compétente pour traiter de cas individuels et/ou de questions relevant d'une procédure judiciaire.

## **I. Fonctionnement de la CCG en 2004-2005**

### ***1.1 Organisation***

#### ***Sous-commissions départementales :***

De manière à pouvoir mieux assurer le suivi des objets, la CCG a décidé de fonctionner, à l'image de la Commission des finances, en sous-commissions départementales.

Ces dernières, composées de deux commissaires (voir composition en p. 4), ont pour mission générale de veiller au fonctionnement de chaque département et d'en être l'interlocuteur privilégié.

Les sous-commissions départementales sont notamment chargées de :

- l'examen des rapports de l'ICF et le suivi de ses recommandations ;
- l'examen des rapports de la CEPP et le suivi de ses recommandations ;
- l'examen du rapport de gestion du Conseil d'Etat ;
- la prise de connaissance des audits et de leur suivi ;
- l'approfondissement de toutes les questions relatives à la gestion et au fonctionnement discutées par la CCG.

Régulièrement elles rapportent leurs travaux en séance plénière de la CCG qui est seule responsable des priorités fixées et reste maître des mandats s'agissant de sujets d'importance.

#### ***Sous-commission GE-Pilote :***

Une sous-commission spécifique, composée de tous les commissaires intéressés et chargée du suivi de la mise en œuvre du projet GE-Pilote, a été créée. Cette sous-commission a rencontré régulièrement, soit une fois par mois, MM. Claude Convers, chef de projet, et Olivier Fiumelli, chef de projet adjoint.



## *Sous-commissions thématiques :*

Trois sous-commissions thématiques ont examiné les sujets suivants : l'Hospice général, l'Office cantonal du logement et la maltraitance des enfants.

### *1.2 Activités*

Au cours de l'année parlementaire 2004-2005, la commission s'est réunie en plénière à 34 reprises, ce qui représente 68 heures de séance.

Durant cette période, la CCG a procédé à l'audition de 28 personnes: 8 de conseillers d'Etat, 12 de membres de l'administration et 8 de personnes concernées par les travaux de la commission.

Les différentes sous-commissions ont procédé à 31 auditions, ce qui représente 51 heures de séance.

La sous-commission GE-Pilote s'est réunie à 9 reprises pour un total de 10 heures de séance.

La CCG a reçu 67 rapports de l'ICF (Inspection cantonale des finances).

### *1.3 Changement du secrétaire scientifique*

Nommé directeur adjoint du service du Grand Conseil, M. Laurent Koelliker, premier secrétaire scientifique de la commission, a cessé ses activités auprès de la CCG le 3 janvier 2005. Ses connaissances, son sens de l'organisation et sa personnalité ont grandement contribué à développer cette fonction indispensable au bon fonctionnement de la CCG.

Pour assurer sa succession, M<sup>me</sup> Maria Anna Hutter, sautière, a associé la présidente et le vice-président au recrutement du nouveau collaborateur de la commission. La candidature de M. Raphaël Audria a été retenue. Il a débuté sa nouvelle fonction le 10 janvier 2005.

## II. Sujets traités

### *2.1 Suivi donné aux rapports d'activité de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP) ainsi qu'au rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le suivi donné aux rapports de la CEPP (RD 526 et RD 569)*

Le rapport d'activité de la CEPP pour l'année 2003 (RD 526) a été renvoyé en commission le 14 mai 2004. En 2003, la CEPP a travaillé sur six évaluations (2 en autosaisine, 2 sur mandat du Conseil d'Etat et 2 sur mandat de la CEPP). M<sup>me</sup> Gabriella Bardin Arigoni, présidente de la CEPP, ainsi que M<sup>me</sup> Fabienne Sastre Duret et M. Christophe Kellerhals, ont été auditionnés pour commenter leur rapport, le 13 décembre 2004. M<sup>me</sup> Martine Brunshawig Graf a été auditionnée le 17 janvier 2005.

En ce qui concerne le rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le suivi donné aux rapports de la CEPP (RD 569), celui-ci a été renvoyé en commission le 10 juin 2005. M<sup>me</sup> Martine Brunshawig Graf, présidente du Conseil d'Etat, a été entendue à son tour le 2 juin 2005.

Il ressort de la discussion avec les responsables de la CEPP que **l'impact des évaluations et le suivi des recommandations, s'ils évoluent au fil des ans, restent encore insatisfaisants**. Manifestement, le canton de Genève peine à développer une culture de l'évaluation, même si les nouvelles lois adoptées incluent de plus en plus l'obligation d'une évaluation régulière de leurs effets.

**La CCG estime que le Conseil d'Etat doit prendre mieux en compte les travaux de la CEPP et assurer plus sérieusement le suivi des recommandations ayant retenu son approbation. Il convient par ailleurs d'œuvrer pour développer une culture du résultat au sein de l'administration afin de fournir les outils nécessaires, notamment des indicateurs, indispensables à l'application d'une véritable politique d'évaluation.**

M<sup>me</sup> Marie-Paule Blanchard-Queloz, désignée rapporteure sur ces deux objets, a déposé au nom de la CCG un rapport adopté par le Grand Conseil en date du 7 octobre 2005 (RD 526-A et RD 569-A).

## *2.2 Office cantonal du logement (RD 576 et M 1628)*

La CCG a consacré trois séances sur le sujet de l'Office cantonal du logement, plus précisément les 28 février, 14 et 21 mars 2005. A l'issue de ces séances, la commission a adopté un rapport relatif à l'audit de l'Office cantonal du logement (RD 576), ainsi qu'une motion traitant de l'audit de l'Office cantonal du logement et plus généralement de la politique des audits à l'Etat de Genève (M 1628). Ce rapport et cette motion ont été déposés le 5 avril 2005. A cet égard, une conférence de presse a été organisée le 13 avril 2005.

La commission a pris connaissance, par voie de presse, de l'existence d'un audit à l'Office cantonal du logement (OCL), lequel a entraîné une réorganisation de sa direction. La CCG a souhaité recevoir cet audit conformément à la LRGC. M. Laurent Moutinot, conseiller d'Etat, a refusé de transmettre le document, invoquant la LIPAD et l'engagement de confidentialité pris auprès des collaborateurs/trices concerné(e)s. Il a finalement accepté de donner à lire ce rapport en séance plénière, les copies étant reprises après la séance. Dès lors, et pour approfondir la question, une sous-commission, composée de M. Pierre Froidevaux et de M<sup>me</sup> Marie-Paule Blanchard-Queloz, a été mandatée afin:

- d'analyser les conditions dans lesquelles l'audit a été commandé;
- d'analyser les décisions prises;
- d'analyser la situation actuelle;
- d'analyser, dans une perspective plus globale, la politique des audits au sein de l'Etat.

**La CCG est parvenue à plusieurs conclusions. En premier lieu, il a été rappelé que le président du DAEL devait, de par la loi, fournir sans restrictions l'audit à la CCG. Par ailleurs, la CCG s'est étonnée du coût de l'audit (130 000 F), dont le mandat a été attribué sans respect de l'accord intercantonal des marchés publics (L 6 05). La CCG a jugé que la qualité et la rigueur méthodologique de cet audit étaient insatisfaisantes et s'est interrogée, notamment considérant la faiblesse de ses conclusions et de ses recommandations, sur sa réelle pertinence. Par conséquent, selon la CCG, le Conseil d'Etat aurait dû refuser d'en prendre acte.**

En termes de gestion du personnel, la CCG estime que les divers problèmes survenus au sein de l'OCL auraient pu être réglés sans faire recours à un audit, mais en appliquant plus rigoureusement la loi générale sur le personnel de l'administration cantonale.

Enfin la Commission de contrôle de gestion constate que l'étude de ce dossier particulier a mis en lumière des difficultés managériales au sein de la fonction publique.

Sur la base de ces constats, la motion 1628 présentée par la CCG invite le Conseil d'Etat à :

- « faire rapport au Grand Conseil, dans les meilleurs délais, sur l'ensemble des mesures prises au sein de l'OCL ;
- fournir de manière systématique les rapports d'audits à la Commission de contrôle de gestion qui en est saisie d'office selon la loi ;
- être plus rigoureux et plus prudent dans sa politique d'audit externe, en s'assurant que les mandats confiés à des tiers fassent l'objet d'un mandat précis et soient conduits selon des méthodologies reconnues ;
- appliquer et faire appliquer de manière adéquate les outils d'évaluation du personnel devant permettre une gestion au plus près des intérêts de tous les acteurs, au besoin faire des propositions de changements pour en améliorer l'excellence ;
- d'une manière générale, se rappeler ses responsabilités hiérarchiques en matière de gestion des ressources humaines au sein des départements de l'administration publique. »

La CCG sera attentive à la réorganisation de l'OCL, notamment par le biais de la sous-commission départementale concernée, et s'assurera des suites que le Conseil d'Etat donnera à la motion 1628.

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

Le projet de loi, déposé par MM. Jacques Pagan, Claude Marcet, Gilbert Catelain, André Reymond, Pierre Schifferli, Robert Iselin, Caroline Bartl, Jacques Baud, Yvan Galeotto, sur la séparation entre l'Etat et les caisses de pension (PL 9273) a été renvoyé pour traitement à la CCG le 13 mai 2005 tandis que la motion 1525-A, concernant la sous-couverture des caisses de pension dont l'Etat est garant a été renvoyée à la commission le 22 avril 2004.

Plusieurs séances de la CCG ont été consacrées à cette problématique. M<sup>me</sup> Martine Brunschwig Graf, conseillère d'Etat, ainsi que M. Patrick Pettmann, coordinateur des caisses de prévoyance publiques cantonales, ont été auditionnés le 17 janvier 2005.

La commission a par ailleurs entendu trois spécialistes lors de ses séances afin de compléter ses connaissances techniques en la matière. Ainsi MM. Meinrad Pittet et Jacques-André Schneider ont accepté de répondre aux questions de la commission le 7 mars 2005, tout comme M. Marian Stepczynski, qui a été auditionné le 14 mars 2005.

Divers documents sur cette thématique ont été portés à la connaissance des commissaires, entre autres, un dossier contenant le rapport de l'Association suisse des institutions de prévoyance, le Rapport fédéral sur le taux de conversion ou encore la réponse du Conseil fédéral à l'interpellation de M. Lustenberger (conseiller national) concernant la caisse de pension de La Poste.

Il convient de préciser, en toile de fond, qu'au niveau fédéral, un groupe d'experts travaille dans la perspective d'un projet de loi fédéral sur l'assainissement des caisses de pension publiques.

A Genève, quatre caisses de pension, soumises à la surveillance de l'Etat, sont concernées : la CIA (administration centrale et enseignants), la CEH (personnel hospitalier), la CP (police et prison) et celle des TPG.

Le taux de couverture des caisses de pension publiques genevoises est de 61,2% pour la caisse des TPG, 63,3% pour la CIA, 74,3% pour la CEH et 101,1% pour la CP. Le taux de couverture étant traité différemment d'une caisse à l'autre, la comparaison reste cependant difficile. Selon M<sup>me</sup> Martine Brunschwig Graf, tous les experts consultés par le Conseil d'Etat s'accordent pour refuser le taux de 100% et estiment adéquat un taux compris dans une fourchette de 60 à 65%. Il y a de plus lieu de distinguer deux garanties de l'Etat : celle des prestations à hauteur de couverture (inscrite au pied de

bilan) et une garantie de rendement sur quatre ans à 4,5% figurant dans les statuts des caisses.

Le Conseil d'Etat entend prendre trois mesures. Après avoir consulté des experts, le gouvernement a décidé en premier lieu qu'il convenait de supprimer cette garantie de rendement. Un projet de loi devrait prochainement être déposé dans ce sens. Deuxièmement, le Conseil d'Etat entend demander aux caisses de pension de projeter sur quinze ans un taux de couverture de 60%. Enfin, le Conseil d'Etat entend faire établir un plan de prestations harmonisé entre les principales caisses (CIA et CEH), afin d'assurer une gestion commune des fonds mobiliers et immobiliers avec un système informatique commun.

Certains commissaires, inquiets pour l'avenir des prestations, considèrent que certains taux de garantie actuels sont trop faibles.

Des auditions précitées, il est important de retenir la spécificité des caisses publiques de prévoyance par rapport aux caisses privées. En effet, pour ces dernières, il est normal d'exiger la capitalisation intégrale, considérant que la pérennité d'une entreprise privée ne peut être garantie, et par conséquent la nécessité de pouvoir disposer en tout temps du capital suffisant pour fournir les pensions et les prestations de libre-passage en cas de liquidation de la caisse.

S'agissant du degré de couverture minimal, M. Meinrad Pittet pense qu'il ne faut pas descendre en dessous du niveau de couverture propre au système financier mixte de la répartition des capitaux de couverture. Selon ce système, la fortune de la caisse de pension doit au moins en tout temps couvrir les réserves mathématiques des rentes en cours. Le système des capitaux de couverture correspond, dans une caisse bien développée, à une couverture générale des engagements actuariels de l'ordre de 60 à 70%.

Toujours selon M. Meinrad Pittet, les caisses publiques sont relativement pérennes. Seule une réduction marquée des effectifs cotisants pourrait les mettre en difficulté. Il estime que les caisses publiques genevoises sont bien gérées et obtiennent un bon rendement de leur fortune, notamment de leur fortune immobilière. Enfin, elles transmettent une bonne information à leurs assurés.

M. Jacques-André Schneider rappelle que les caisses de pension sont en discussion au niveau fédéral, la motion Beck ayant été approuvée. Celle-ci envisage la suppression de la dérogation au principe de couverture intégrale. Cela signifie que les capitaux doivent en tout temps garantir les pensions et les prestations de libre-passage pour faire face à l'éventualité de la fermeture

de la caisse. Pour les caisses genevoises, le montant des engagements s'élève à 12 milliards. Si l'Etat décidait que les caisses quittent le financement mixte, c'est ce montant qu'il s'agirait de prendre en compte, auquel il conviendrait d'ajouter le coût de la réserve de fluctuation de cours, qui correspond à 15% de la fortune, soit 1,8 milliard de F.

Deux approches sont envisageables. Soit on considère que le système mixte est le meilleur pour les entités pérennes, dans ce cas il est nécessaire de se poser la question du niveau de capitaux pour garantir les rentes, compte tenu de la longévité croissante des retraités. Ainsi, il serait nécessaire de créer des réserves suffisantes pour assurer les prestations des générations futures. Soit on contraint les caisses au préfinancement total, dans ce cas il convient de s'interroger sur les devoirs de l'Etat s'il supprime sa garantie. S'agissant du niveau du taux de couverture, M. Meinrad Schneider estime qu'un taux de 60% sur vingt ans aurait de lourdes conséquences.

M. Marian Stepczynski est auditionné en raison de l'intérêt qu'il porte de manière générale en tant qu'économiste à la question de la prévoyance professionnelle et de ses différentes interventions, notamment certaines publications, sur le sujet. Il s'est préoccupé des conséquences relatives à l'évolution démographique et des problèmes du système actuellement en vigueur. M. Marian Stepczynski doute cependant que ces problèmes puissent être réglés par des modifications des taux de couverture. Selon lui, le système de capitalisation a des limites. A long terme, parmi les solutions qu'il conviendrait d'envisager, M. Marian Stepczynski indique le développement d'une politique en matière de natalité et de la famille, ainsi qu'un assouplissement dans le domaine de l'immigration. A court terme, selon lui, il serait nécessaire de revoir l'âge de la retraite et d'agir sur le montant des cotisations et des rentes.

S'agissant du taux de couverture, M. Marian Stepczynski explique qu'il s'agit d'une décision politique qui n'a pas de sens au niveau économique. C'est le taux d'intérêt offert aux cotisants sur leur avoir en vieillesse qui est important. Selon lui, un taux fixé à 4,5% n'est pas réaliste pour tenir les promesses qui leur sont faites.

**Après avoir acquis de meilleures connaissances de la problématique et de ses enjeux, la CCG, par manque de temps et ayant d'autres objets à traiter, a dû interrompre ses travaux sur les caisses de pension. Il appartiendra dès lors à la future CCG de décider de quelle manière elle entend les poursuivre sur la base des éléments précédemment énoncés.**

## 2.4 Hospice général

Pour rappel, la CCG s'était autosaisie, courant 2003, de l'examen de l'Hospice général, l'ICF ayant relevé dans l'un de ses rapports des difficultés potentiellement graves.

En mars 2004, alors qu'il s'agissait de renouveler la direction de l'institution, la CCG déposait un rapport intermédiaire (RD 531) dénonçant des problèmes particulièrement inquiétants en matière de gestion comptable, financière et des ressources humaines.

Donnant suite à ce premier rapport, la sous-commission (composée de M<sup>me</sup> Jeannine de Haller et de M. Pierre Froidevaux) a poursuivi son travail en procédant à de nouvelles auditions.

En date du 11 avril 2005, la CCG a par ailleurs auditionné MM. Jean-Pierre Gallay et Nicolas Biderbost, réviseurs mandatés par l'Hospice général, puis a entendu, lors de sa séance du 20 juin 2005, M. Pierre-François Unger, conseiller d'Etat, et M<sup>me</sup> Marie Da Roxa, secrétaire générale du DASS.

Le rapport final (RD 599), approuvé par la CCG le 3 octobre 2005, après de nombreuses séances consacrées à son examen, a été déposé auprès du Grand Conseil en date du 4 octobre 2005. Ce dernier, fait le point de la situation, pose différents constats et formule des recommandations.

Il est à relever que le problème des avances AI, mises à l'actif du bilan de l'Hospice général sans contrepartie en actif dans le bilan d'une institution sociale et représentant ainsi un « maquillage » comptable de 77 millions, a beaucoup occupé et inquiété la CCG.

**Même s'il semble que les problèmes soient enfin pris en charge par la nouvelle direction, il conviendra d'être particulièrement attentif à la mise en place d'un contrôle interne relatif à la distribution des prestations, au système informatique, au respect des règles comptables, à la question des avances AI, à la gestion du personnel et au problème du rôle, des responsabilités et des compétences du conseil d'administration (il est à relever que ce dernier point fait l'objet d'un projet de loi du Conseil d'Etat, actuellement à l'étude à la Commission des affaires sociales du Grand Conseil). Le RD 599 détaille l'ensemble de ces éléments et conclut par « un encouragement aux responsables de l'Hospice général à tout mettre en œuvre pour qu'à l'avenir l'institution**



*fonctionne en toute transparence et en toute légalité, dans le respect des objectifs qui sont les siens ».*

**La CCG continuera à assurer un étroit contrôle de l'institution, notamment par le biais de la sous-commission départementale concernée.**

### ***2.5 Offices des poursuites et faillites (RD 523 et RD 568)***

Le rapport d'activité de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites pour l'année 2003 (RD 523) a été renvoyé en commission le 2 avril 2004. Le rapport pour l'année 2004 (RD 568) a quant à lui été renvoyé pour examen par la CCG le 20 juin 2005.

Afin d'assurer le traitement de ces deux rapports, plusieurs auditions ont été menées par la CCG. Ainsi le 18 avril 2005, la commission a auditionné M<sup>me</sup> Ariane Weyeneth et M. Raphaël Martin, membres de la Commission de surveillance des Offices des poursuites et des faillites. Puis le 25 avril 2005, M<sup>me</sup> Micheline Spoerri, conseillère d'Etat, et M. Bernard Duport, secrétaire adjoint, ont été entendus. Enfin, le 30 mai 2005 la commission a procédé à une série d'auditions. A ce titre, elle a entendu MM. Olivier Chollet, préposé à l'Office des poursuites, Christophe Pommaz, préposé à l'Office des faillites, et M<sup>me</sup> Félicia Schumacher, directrice générale des Offices des poursuites et des faillites.

Lors de l'audition de M<sup>me</sup> Ariane Weyeneth et de M. Raphaël Martin ont été abordés les points suivants : la situation lors de la mise en place de la Commission de surveillance, les retards pris dans la formation des collaborateurs, les retards pris dans le développement d'applications informatiques, la question du rattachement du service des ventes, les retards dans la réalisation des biens et l'intérêt de constituer une cellule d'assainissement, le contrôle interne (les contrôleurs de gestion ayant été rattachés à la direction du DJPS), les retards dans la notification des actes de poursuite, l'établissement systématique de procès-verbaux des opérations de saisie, l'insuffisance de l'analyse des dossiers de faillites, notamment pour l'établissement des inventaires, l'archivage, les relations avec la direction et la présidence du DJPS (jugées rares et parfois difficiles), ainsi que la question du rôle de la direction générale.

Globalement, il apparaît que si de nombreux dossiers, tels que la formation du personnel et les développements informatiques, n'ont pas

avancé suffisamment, les exigences de qualité des prestations et services ont été augmentées. Certains retards ont été résorbés et la notification des actes de poursuite et des saisies se sont améliorées et sont désormais plus conformes à la loi. Pour la Commission de surveillance, il existe une lente amélioration et il convient d'être conscient que l'assainissement et le rétablissement des offices est une question d'années.

Lors de son audition, M<sup>me</sup> Micheline Spoerri reconnaît qu'il reste un travail important à accomplir. Selon elle, il est nécessaire de prendre également en compte les souffrances du personnel, les projets de déménagement dans de nouveaux locaux et l'augmentation des dossiers traités. La loi actuelle semble répondre aux besoins actuels des OPF. S'agissant de la question de la direction générale, M<sup>me</sup> Micheline Spoerri relève que, sans elle, les progrès constatés n'auraient pu se réaliser, dans la mesure où les préposés ne peuvent pas s'occuper de l'organisation générale des OPF. Il est à relever que le Conseil d'Etat a réajusté les cahiers des charges.

L'audition de M. Christophe Chollet, préposé à l'Office des poursuites, a mis en évidence les difficultés de résorber le retard dans la procédure de saisie dans un contexte d'augmentation de 17% des dossiers de poursuites. Dans ce contexte, il est difficile d'améliorer la qualité et la vitesse de traitement. Il est cependant nécessaire de relever une amélioration dans le traitement des dossiers, notamment grâce à la mise en place des notifications postales. Le développement du traitement des réquisitions par voie électronique et de la lecture optique constitue également une source d'amélioration du suivi des dossiers. M. Christophe Chollet reconnaît certaines lacunes, le manque d'outils et de compétences pour remplir avec satisfaction certaines fonctions. L'informatique est obsolète et ne répond ni aux besoins, ni aux exigences légales. La formation des collaborateurs et le développement informatique devraient cependant pallier ces problèmes. Le déménagement de l'office est aussi perçu comme source d'amélioration de la communication et du moral du personnel. Au niveau structurel, M. Christophe Chollet indique certaines difficultés rencontrées par les préposés dans l'exercice de leur fonction et la nécessité de clarifier les champs d'activité et les rôles de chacun. M. Christophe Chollet estime qu'il faudra trois ans pour assainir complètement la situation et fonctionner de manière optimale.

L'audition de M. Christophe Pommaz, préposé à l'Office des faillites, a été l'occasion d'aborder la mise en place d'une cellule d'assainissement qui a permis de résorber le retard des dossiers de faillites. Toutefois,

l'augmentation des faillites limite la durée de traitement des situations ramenée de trois ans à un an et demi. Les locaux actuels sont jugés insalubres. Certaines formations ont été délivrées et la formation métier devrait permettre au personnel d'avoir une vue globale des missions de l'office. L'informatique est obsolète, mais le cahier des charges du nouvel outil est finalisé et le dépôt d'un projet de loi ne devrait pas tarder. M. Christophe Pommaz indique que le rattachement des contrôleurs de gestion à la direction du DJPS pose problème, notamment dans l'application de la LaLP. Comme son collègue préposé à l'Office des poursuites, il évoque les difficultés structurelles, ainsi que des problèmes de répartition de compétences et de responsabilités. L'assainissement de la situation prendra du temps.

M<sup>me</sup> Félicia Schumacher, directrice générale des offices, aborde l'enquête administrative dont elle a fait l'objet, ainsi que ses conclusions qui ont levé les accusations à son sujet (la CCG a pris connaissance de l'enquête qui lui a été communiquée). Elle relève que la restructuration, notamment le regroupement des offices et la mise sur pied d'une direction générale, ont été source de déstabilisations supplémentaires. Concernant les critiques émises sur la lenteur du développement de la formation, M<sup>me</sup> Félicia Schumacher invoque la nécessité de prendre du temps pour mettre sur pied une formation en adéquation avec les besoins du terrain et de chacun. Il a été envisagé un programme en quatre volets (un volet d'introduction pour tous les nouveaux collaborateurs, deux volets métier et un volet thématique), ainsi que certaines formations spécifiques, telles que des formations informatiques.

La refonte informatique, élaborée en étroite collaboration avec le CTI, est en voie de réalisation, mais sur ce sujet aussi, il a été nécessaire de consacrer suffisamment de temps pour élaborer correctement les cahiers des charges, sachant que dans les offices, les collaborateurs travaillaient de manière différente, sans véritable harmonisation des pratiques. Le dossier est complexe, car il a aussi fallu développer parallèlement certains outils informatiques pour faciliter le traitement des dossiers.

M<sup>me</sup> Félicia Schumacher conteste certaines affirmations contenues dans le rapport de la Commission de surveillance, notamment les retards dans les projets de formation et d'informatique, et regrette qu'il n'y ait pas eu de dialogue avant sa publication. Certaines demandes de la Commission de surveillance, par exemple s'agissant des contrôleurs de gestion et du rattachement de la salle des ventes, ont été réalisées. Il demeure cependant un problème au niveau de la délimitation des domaines et de la clarification des rôles de chacun. Le rôle de la Commission de surveillance est de veiller à

l'application de la loi en tant qu'autorité juridique supérieure. Celui de la direction est de gérer et diriger et doit pouvoir s'appuyer sur des missions et une autorité reconnues. Elle estime que la direction générale a toute sa pertinence, par exemple dans la supervision des offices, l'interface, la prévision des besoins, la recherche de solutions, la communication des projets transversaux. M<sup>me</sup> Félicia Schumacher estime qu'en trois ans des jalons importants ont été posés et s'est montrée optimiste quant à l'avenir.

**Suite à ces auditions, la CCG a décidé de ne pas investiguer davantage, consciente que l'assainissement complet de la situation nécessite du temps. Cependant, il convient d'être très attentif sur la résolution des problèmes et la poursuite des réformes. La sous-commission départementale concernée est chargée de suivre l'évolution de la situation.**

**Rapportant les travaux de la CCG, M<sup>me</sup> Leuenberger a rendu un rapport (RD 523-A et RD 568-A) sur le sujet en demandant au Grand Conseil de prendre acte des RD 523 et 568, non sans articuler certaines recommandations. Ce rapport a été adopté par le Parlement en date du 7 octobre 2005.**

## ***2.6 Etude sur les conditions socio-normatives de l'exercice du métier de policier en uniforme***

Ayant eu connaissance de l'existence d'une étude sur le profil socio-professionnel de la police, réalisée sur mandat du Conseil d'Etat lors de la précédente législature, la CCG a souhaité en prendre connaissance. Pour des raisons de confidentialité, M<sup>me</sup> Micheline Spoerri, conseillère d'Etat, n'a pas souhaité remettre cette étude aux commissaires. Ces derniers ont cependant eu le loisir d'en prendre connaissance lors d'une séance, puis ont pu, pour ceux qui le souhaitaient, se rendre à la direction du DJPS où l'étude était à leur disposition. Par ailleurs, le sujet a fait l'objet d'une discussion lors de l'audition de M<sup>me</sup> Micheline Spoerri et de M. Bernard Duport, le 25 avril 2005.

Effectuée sur la base d'une série d'entretiens de collaborateurs/trices de la gendarmerie, cette étude, bien qu'ancienne de plus de sept ans, a cependant conservé toute son actualité et sa pertinence. A l'époque, il s'agissait notamment de connaître les motivations qui poussent à devenir et à rester gendarme, les conditions d'exercice de la profession et les difficultés

rencontrées ou perçues. Les difficultés des femmes, la question des plans de carrière, ainsi que les problèmes de racisme et de corruption y sont également abordés. Riche d'enseignements parfois inquiétants, il est regrettable que cette étude n'ait pas été utilisée pour introduire des changements au sein de la gendarmerie.

**Il est à relever de manière synthétique que les recommandations finales sont centrées sur les axes suivants : la nécessité de professionnaliser le métier, de redéfinir les missions, de repenser et faire évoluer la formation, d'introduire des changements organisationnels, de revoir la gestion du personnel et d'améliorer les relations avec l'extérieur.**

**La sous-commission départementale concernée est chargée par la CCG d'examiner plus en détail cette étude, ainsi que la mise en œuvre de ses recommandations.**

## *2.7 Maltraitance des enfants*

Pour mémoire, le thème de la maltraitance des enfants a été évoqué à plusieurs reprises par la CCG depuis le mois de juin 2001. Les travaux ont été menés par une sous-commission créée spécialement pour traiter de cette problématique, puis les débats ont été menés en plénière de la commission.

Les interrogations de la CCG trouvent leur origine dans un article d'un quotidien genevois paru le 21 mai 2001. Cet article révélait les maltraitances faites à une enfant de 10 ans et dénonçait d'éventuels dysfonctionnements au sein de l'Office de la jeunesse.

Bien que la CCG ne traite pas d'affaires individuelles en tant que telles, un cas particulier peut être utilisé comme révélateur d'un fonctionnement existant au sein des services de l'Etat. La commission a ainsi décidé de s'autosaisir de cette problématique.

Un rapport de la Commission de contrôle de gestion concernant l'Office de la jeunesse (RD 480) a par la suite été déposé le 26 mars 2003 par M<sup>me</sup> Jeannine de Haller. Ce rapport a été renvoyé au Conseil d'Etat le 13 juin 2003 avec notamment six recommandations à l'intention de celui-ci. Dans le même temps, il a été décidé par la commission de charger la CEPP d'évaluer l'Office de la jeunesse et la politique de la protection de la jeunesse au sens large du terme. Un mandat a été formellement établi dans ce sens à la CEPP en juin 2003. Parallèlement et de manière coordonnée, la CCG a chargé (également sur mandat) le département de sociologie de l'Université de

Genève de réaliser une analyse sociologique des transformations du rapport social à l'enfance dans le canton de Genève depuis 1990.

### ***2.7.1 Evaluation du dispositif de protection des enfants victimes de maltraitance. Evaluation de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques***

Avec le mandat confié à la CEPP, la CCG souhaitait savoir comment les interventions des différents acteurs s'articulaient et quels en étaient les résultats.

Pour répondre aux interrogations de la CCG, la CEPP a identifié et posé cinq questions d'évaluation :

- Comment les rôles et missions de chacun des acteurs sont-ils définis ?
- Comment cette définition des rôles et missions concourt-elle à la mise en œuvre des pratiques de protection de l'enfance maltraitée ?
- Quel est le dispositif de détection, signalement et dénonciation des cas de maltraitance (avérés ou suspectés) au préscolaire, au primaire et au secondaire inférieur ?
- Quelle est l'organisation de la prise en charge, au préscolaire, au primaire et au secondaire inférieur ?
- Les interventions des différents acteurs sont-elles coordonnées et contribuent-elles à un suivi effectif de situations ?

La CEPP a fait parvenir à la CCG son évaluation sur le dispositif de protection des enfants victimes de maltraitance en janvier 2005. M<sup>mes</sup> Gabriella Bardin Arigoni et Fabienne Sastre Duret, ainsi que MM. Jean-Marc Denervaud et Christophe Kellerhals, ont été auditionnés le 31 janvier 2005 pour présenter et commenter leur étude.

Le rapport, accessible au public à l'adresse Internet suivante : <http://www.geneve.ch/grandconseil/publications/communiqu.asp>, pose de nombreux constats et émet une série de recommandations.

Lors de l'audition de ses auteurs, il a tout d'abord été relevé que la problématique de la maltraitance est particulièrement délicate et que son approche dépend du regard que la société porte sur elle-même. L'Etat détient une responsabilité dans la protection des enfants, son rôle peut cependant entrer en conflit avec le respect de la sphère privée.

Il existe des imprécisions et des lacunes dans les bases légales. Le rapport met en lumière la complexité du dispositif et le nombre important d'institutions concernées (40). Selon l'institution, les approches sont différentes et s'attachent à accompagner, à soigner ou à punir. Il en va de même avec les procédures et les protocoles mis en place, chaque service ayant développé les siens, sans coordination avec les autres acteurs. Il est alors difficile de quantifier le nombre de situations en raison des différences de définitions de la maltraitance, l'absence de coordination, mais aussi parce qu'une même situation peut être répertoriée plusieurs fois, selon le nombre d'intervenants. Il n'existe aucun pilotage et aucune référence commune.

L'actuelle commission (CCVM) n'a pas l'autorité pour faire passer ses recommandations dans les services. Dans le même sens, il existe un manque de coordination entre la filière du DIP et celle du DASS, entre le public et le privé, ainsi que des défaillances dans le réseau. Il n'est pas prévu de personne de référence par situation, et sans pilote, les décisions peinent à se prendre.

Dans certains secteurs, tels que celui de la petite enfance et les écoles privées, des zones grises existent et des cas de maltraitance peuvent passer inaperçus. Les auteurs de l'étude relèvent également une absence de politique préventive et des lacunes dans l'accompagnement des familles maltraitantes.

Les recommandations partent de ces constats et préconisent en premier lieu la mise sur pied d'une commission mixte ayant des compétences clairement identifiées et politiquement reconnues et préalablement la création d'une coalition contre la maltraitance issue d'une véritable volonté politique interdépartementale.

### ***2.7.2 Maltraitance envers les enfants: analyse sociologique des transformations du rapport social à l'enfance dans le canton de Genève depuis 1990. Etude du département de sociologie de l'Université de Genève***

La définition du mandat de l'étude confiée au département de sociologie a débuté en 2003. L'attribution du mandat a été votée formellement par la CCG le 2 février 2004. Dès lors, une sous-commission spécialisée de la CCG a suivi – à plusieurs reprises – le bon déroulement de la recherche.

Le 9 mai 2005, l'équipe de recherche du département de sociologie – qui a déposé une version intermédiaire de son rapport – a été auditionnée par la commission. L'équipe de recherche a été une nouvelle fois entendue pour des

compléments le 13 juin 2005. Le 23 juin 2005, le rapport final a été et est accessible au public à l'adresse Internet suivante : <http://www.geneve.ch/grandconseil/publications/communique.asp>.

Il convient de rappeler que le mandat complémentaire, confié à M. Franz Schultheis, professeur au département de sociologie de l'Université de Genève, a porté sur l'évolution de la protection de l'enfance et de la jeunesse à Genève depuis 1990. Ainsi, l'équipe de recherche s'est attachée à l'étude du changement de regard de la société sur la maltraitance, sur l'évolution du phénomène et sur les modifications institutionnelles qu'il a suggérées.

S'agissant du développement du phénomène, plusieurs hypothèses ont été posées : les familles sont devenues plus violentes, les formes de dépistage sont plus efficaces, la définition de la maltraitance a changé et concerne un champ de plus en plus vaste, le seuil de tolérance envers des pratiques familiales non conformes a baissé.

Les résultats obtenus révèlent des changements au niveau de la sensibilité du public, une définition plus extensive de la maltraitance, un développement des formes de dépistage et une dénonciation des pratiques qui ne correspondent pas à des normes de plus en plus exigeantes.

Paradoxalement, l'augmentation des cas de maltraitance s'accompagne d'un renforcement des pratiques de protection contre ce phénomène qui renforce encore la tendance à élargir le champ d'intervention. Il est à relever que Genève dispose d'un système de protection de l'enfance des plus ambitieux et systématique, tant sur le plan des investissements collectifs que sur celui des programmes politiques. Dans la mesure où ce phénomène semble concerner davantage des familles à faible niveau socioculturel et économique, une politique de lutte contre la pauvreté paraît plus pertinente.

L'étude met en garde contre la juridisation croissante. Le mot d'ordre « n'hésitez pas, dénoncez, on verra ensuite » est à l'origine du malaise considérable des acteurs et de situations traumatisantes pour les familles.

La « bienveillance » semble être une référence implicite, on reproche le manque de savoir-faire en matière d'éducation des parents. Cela crée un nouveau clivage et une ségrégation sociale. Les exigences normatives attachées à ce terme discriminent les familles mal dotées en matière de savoir-faire social. On parvient à un jugement moral plus qu'à un constat de maltraitance, à un consensus moral facile qui ne prend pas en compte la complexité de la réalité sociale.

Selon les chercheurs, la logique sociétale a évolué et élever un enfant exige de plus en plus de compétences.



Il a été observé la difficulté croissante des travailleurs sociaux notamment conséquente à l'absence de définition claire de la maltraitance et les dilemmes auxquels ils doivent faire face, ainsi que la pression médiatique et judiciaire de plus en plus importante.

Sur demande de la CCG, l'équipe de recherche a apporté des précisions concernant les caractéristiques socioprofessionnelles des familles dont les dossiers ont servi de base d'analyse. Ces précisions confirment une prédominance de familles issues de classe dite populaire ou en situation jugée précaire, ainsi que de familles avec un nombre d'enfants supérieur à la moyenne.

La discussion met en lumière qu'en l'absence de normes définies par l'autorité politique, ce sont les services concernés ou les collaborateurs qui les ont développées. Cette situation doit être dénoncée, car elle donne lieu à des dysfonctionnements. Les autorités politiques doivent clarifier les objectifs, proposer une définition de la maltraitance et édicter des normes.

Il est à relever que l'équipe poursuivra sa recherche au-delà du mandat de la CCG, grâce à un financement obtenu auprès du Fonds national de recherche (FNRS).

### ***2.7.3 Audition de M. Charles Beer et suite des travaux***

M. Charles Beer, conseiller d'Etat, ainsi que MM. Pierre Heyer et Stéphane Montfort, respectivement directeur et directeur adjoint de l'Office de la jeunesse, ont été entendus deux fois par la CCG, les 12 septembre et 4 octobre 2005. M. Charles Beer, et ses collaborateurs, ont saisi cette occasion pour prendre position sur les deux rapports et pour informer la CCG de l'état de la réflexion menée au sein du DIP au sujet de la maltraitance. Dans ce sens, chaque recommandation de la CEPP a fait l'objet d'un commentaire.

**Au vu de l'ensemble des éléments discutés, de la complexité du dossier et des nombreuses recommandations formulées dans les deux rapports externes, la CCG a décidé de renvoyer ces derniers au Conseil d'Etat afin qu'il prenne position sur les suites qu'il entend leur donner et pour l'inviter à transmettre au Grand Conseil dans les meilleurs délais un catalogue de mesures et un calendrier d'action y relatifs. Un rapport de la CCG a été déposé le 18 octobre 2005 (RD 603).**

## **2.8 Normes IPSAS (PL 8932-A; PL 8928-A; M 1485-A)**

Pour rappel, les normes IPSAS ont considérablement occupé la CCG l'année antérieure (cf. rapport d'activité de la CCG 2003-2004). Le rapport sur les normes IPSAS (PL 8932-A, PL 8928-A, M 1485-A) a été déposé le 3 mai 2005 devant le Grand Conseil. L'urgence a été demandée et acceptée le 20 mai 2005 lors de la session du Grand Conseil. L'objet a été adopté en trois débats le même jour.

La Direction des finances de l'Etat a souhaité tenir au courant la CCG en ce qui concerne la mise en vigueur de la loi adoptée en invitant sa présidente, son vice-président, ainsi que le président de la précédente période, à deux séances de travail (le 27 janvier et le 4 octobre) en présence de la Direction des finances de l'Etat de Zurich et de leur mandataire externe (PricewaterhouseCoopers).

A ce stade, il est à relever que toutes les directives seront finalisées pour la fin du premier trimestre 2006. Il conviendra, pour la deuxième étape du déploiement du projet, de consacrer les ressources nécessaires, afin de former les collaborateurs concernés par son application, assister la mise en œuvre et assurer l'adaptation des normes.

**La CCG sera attentive à la mise en vigueur de la loi adoptée par le Grand Conseil et veillera à ce que les ressources nécessaires soient affectées. Par ailleurs, la commission suivra de manière régulière la mise en œuvre des normes IPSAS au sein de l'Etat.**

## **2.9 Suivi et transmission des audits**

La Commission de contrôle de gestion a fait parvenir le 10 février 2005 un courrier au Conseil d'Etat demandant, d'une part, un état des lieux sur les audits en cours et d'autre part, la transmission des audits achevés et validés. Lors de son audition du 2 mai 2005, M<sup>me</sup> Brunschwig Graf a distribué aux commissaires un tableau établi par la Chancellerie qui fait un état des lieux des audits en cours ou achevés au sein des différents départements de l'administration cantonale (cf. liste des audits). La transmission « automatique » des audits n'a pas été directement évoquée.

**A ce sujet, notons que la CCG déplore les difficultés rencontrées pour obtenir certains audits et encourage le Conseil d'Etat à prendre en**

**compte les prérogatives de la commission lorsqu'il s'engage à garantir la confidentialité auprès des collaborateurs des services audités.**

### ***2.10 Service pour la promotion de l'égalité (SPPE)***

Suite aux différents articles parus dans la presse concernant certains problèmes au Service de promotion de l'égalité (SPPE) mis en lumière par un rapport interne, la CCG a envoyé un courrier à M<sup>me</sup> Martine Brunswig Graf, conseillère d'Etat, le 18 avril 2005, afin d'avoir accès à ce rapport. Après avoir été dans l'obligation de réitérer sa demande le 30 mai 2005, la CCG a obtenu ce rapport le 6 juin. M<sup>me</sup> Martine Brunswig Graf a été auditionnée le 2 mai 2005.

Concernant le rapport sur le SPPE, il convient de préciser qu'il a été réalisé par le service des ressources humaines de l'Office du personnel de l'Etat, sur la base d'entretiens individuels des collaborateurs du SPPE afin de permettre à chacun d'exprimer ses sentiments sur le service, son organisation et les relations professionnelles.

L'ensemble du service confirme que son développement s'est accompagné de changements notoires, notamment d'une hiérarchisation des rôles, la directrice incarnant ces changements. Lors de son audition, M<sup>me</sup> Martine Brunswig Graf a rappelé que des décisions politiques ont été prises pour transformer l'ancien Bureau de l'égalité en un véritable service aux prestations identifiées et en renforçant ses moyens opérationnels. Le Conseil d'Etat a par ailleurs souhaité la suppression des études que le bureau avait développées.

De manière générale, le rapport relève des dissensions au sein du personnel, des difficultés rencontrées surtout conséquemment aux changements et une situation dans laquelle les avis au sein du personnel sont très partagés. M<sup>me</sup> Martine Brunswig Graf considère que la crise est désormais surmontée et qu'un coaching a été temporairement mis sur pied pour s'assurer que le service fonctionne correctement.

La discussion au sein de la CCG a mis en lumière, une nouvelle fois, les difficultés au sein de l'Etat à gérer les conflits, les problèmes organisationnels et relationnels, ainsi que l'absence de mesures d'accompagnement au changement. Si un tel accompagnement avait été institué, la compréhension et l'adhésion aux nouvelles missions de certains collaborateurs auraient probablement été facilitées.

**La sous-commission départementale est chargée de s'assurer de la bonne marche future du Service de promotion de l'égalité.**

### ***2.11 Réglementation des activités accessoires du corps enseignant de l'Université de Genève (M 1558)***

Deux courriers de rappel ont été envoyés au Conseil d'Etat, afin d'obtenir une réponse à la motion 1558. La CCG a saisi cette occasion pour demander des compléments d'informations au Conseil d'Etat sur sa politique de partenariat public-privé dans le domaine de la recherche fondamentale et/ou appliquée.

En réponse à cette motion, le Conseil d'Etat a déposé, en mai 2005, un rapport (M 1558-A) ainsi qu'un projet de loi modifiant la loi sur l'université du 26 mai 1973 (PL 9558). Toutefois, malgré un nouveau rappel en septembre 2005, la commission n'a pas encore obtenu de réponses quant à ses demandes d'informations complémentaires.

### ***2.12 Enseignement musical (RD 563 et M 1616)***

***Sous-commission composée de M<sup>me</sup> Marie-Paule Blanchard-Queloz et de M. Pierre Kunz***

Le rapport ainsi que la motion qui y était rattachée ont été déposés devant le Grand Conseil le 24 janvier 2005. Celui-ci a pris acte de cet objet le 22 avril 2005.

Ce rapport s'est inscrit dans le cadre général du suivi des rapports de la Commission externe d'évaluation des politiques publiques.

## **III. Réforme de l'Etat : GE-Pilote**

### ***3.1 Suivi de la réforme de l'Etat (GE-Pilote)***

#### ***Sujet traité en sous-commission***

Il convient de relever en préambule la volonté de M<sup>me</sup> Martine Brunschwig Graf, conseillère d'Etat, de tenir la CCG régulièrement au courant de la mise en œuvre du projet GE-Pilote au sein de l'Etat. De son côté, la CCG s'est montrée intéressée par le sujet et a décidé de constituer une sous-commission réunissant tous les commissaires intéressés.

Cette sous-commission spécialisée dans le suivi de GE-Pilote s'est réunie à 9 reprises depuis le mois de janvier 2005. Elle a auditionné régulièrement

MM. Claude Convers et Olivier Fiumelli, respectivement chef de projet et chef de projet adjoint. La sous-commission a également auditionné à ce sujet M<sup>me</sup> Martine Brunswig Graf le 2 mai 2005.

Il a été convenu de consacrer une partie de chaque séance à faire le point de la situation sur les méthodes de mise en œuvre, l'avancement du projet (notamment sur la base de tableaux de bord élaborés par les responsables de GE-Pilote et remis lors de chaque rencontre) et les difficultés rencontrées. Par ailleurs, du temps a été consacré pour l'examen de questions plus spécifiques, telles que les ressources humaines, les normes CSIAS et la répartition des compétences entre canton et communes.

Rappelons que le projet GE-Pilote a pour objectif principal final la mise en place, pour l'ensemble de l'Etat, de nouvelles modalités de pilotage et de gestion de l'action publique orientée sur les prestations. La démarche vise notamment à fournir au parlement et au gouvernement les outils de décision et de contrôle adéquats. Le projet devrait permettre de doter le canton des moyens d'opérer une évaluation stratégique de la totalité des prestations publiques.

Quatre étapes principales ont été présentées pour la mise en œuvre du projet :

1. L'identification des prestations, des moyens et des coûts qui leur sont liés.
2. La définition d'objectifs et la mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
3. L'établissement d'accords de mission intégrant le suivi et le contrôle de gestion.
4. La mise au point et l'utilisation d'un modèle comptable analytique correspondant aux prestations identifiées.

Des travaux de la sous-commission, nous retiendrons, à ce stade et de manière générale, les éléments et constats suivants:

*a) concernant la mise en œuvre et les moyens consacrés au projet:*

- La démarche se veut essentiellement pragmatique, basée sur l'adhésion progressive des départements, des services et des collaborateurs.

- La mise en œuvre exige des directives claires de la part des responsables de chaque département.
- Les moyens affectés au démarrage du projet sont limités au niveau de l'équipe de pilotage, partant du principe que les ressources nécessaires seront dégagées au fur et à mesure de l'avancement du projet par les départements ainsi qu'au niveau du terrain.
- La volonté est de s'appuyer sur l'expérience et les outils (par exemple informatiques) développés à l'interne de l'administration genevoise ou dans d'autres cantons et par d'autres administrations.
- Un travail préliminaire a été effectué auprès de certains services volontaires, pour développer des modèles à déployer sur l'ensemble de l'administration et afin de mieux prendre en compte les difficultés.
- Le projet avance selon une planification revue au fil du temps en fonction de différents éléments (notamment les ressources disponibles et l'adhésion des acteurs).

*b) concernant les limites du projet*

- Ce projet ambitieux nécessite une réelle volonté politique gouvernementale et doit dès lors être portée par tous les membres du Conseil d'Etat. Quelques doutes peuvent être émis aujourd'hui quant au soutien réel de l'ensemble des magistrats. Avec le départ de M<sup>me</sup> Martine Brunschwig Graf, qui porte le projet pour le Conseil d'Etat, il conviendra de s'assurer que la dynamique de mise en œuvre ne faiblisse pas.
- Par souci de rationalité, les ressources consacrées au démarrage du projet sont limitées. Sachant, notamment sur la base des expériences menées par d'autres cantons, qu'un tel projet nécessite des moyens importants (en temps, en personnel et en outils), certains commissaires doutent de l'économicité avec laquelle le projet est déployé.
- Justifiant du caractère transversal de GE-Pilote, plusieurs autres sujets ont été placés sous la responsabilité de l'équipe de projet (par exemple la mise en place du revenu déterminant unique et les systèmes de contrôle interne aux départements). Quelques doutes ont été formulés sur cette vision des choses et ces éventuelles conséquences en terme de dispersion du travail de l'équipe de projet.

- Dans le même sens, certains problèmes (par exemple des tableaux de bord à l'Hospice général) ont été confiés à l'équipe de GE-Pilote. Les doutes évoqués à la remarque précédente s'appliquent ici également.

**Après seulement quelques mois de travaux, il convient de relever que l'intérêt principal pour les commissaires qui ont pu suivre les séances de cette sous-commission, réside essentiellement dans une meilleure compréhension de GE-Pilote.**

**Dans son ensemble et de manière générale, les commissaires se sont exprimés positivement sur sa mise en œuvre, même si les attentes de chacun ne sont pas forcément partagées. Toutefois, la CCG comprend GE-Pilote comme le développement d'outils permettant d'avoir une meilleure connaissance des prestations, de la manière de les délivrer et de leurs coûts.**

**Le succès de la démarche dépendra principalement d'un fort soutien gouvernemental et d'une pleine adhésion de l'administration. Sur ce dernier point, le caractère pragmatique de la mise en œuvre et la volonté exprimée d'agir en s'assurant l'adhésion progressive et la collaboration de l'ensemble des acteurs semblent être des principes importants. Il conviendra de continuer à assurer le suivi de GE-Pilote et de vérifier que sa mise en œuvre se fasse dans chaque département avec une véritable cohérence d'ensemble.**

**Dans le futur, il appartiendra également aux sous-commissions départementales de veiller à ces deux éléments et de suivre la mise en œuvre de GE-Pilote.**

### ***3.2 Systèmes de contrôle interne (R 493)***

Durant les années 2003 et 2004, la CCG a consacré une partie de ses travaux à la problématique des systèmes de contrôle interne. Il en a résulté une résolution qui a été déposée le 15 novembre 2004.

**Une année après le dépôt de cette résolution, confrontée à l'absence de volonté du Conseil d'Etat d'appliquer la loi et de mettre en œuvre systématiquement le contrôle interne pourtant essentiel à la bonne marche des services publics, la CCG, à l'unanimité de ses membres, a décidé de soumettre au Grand Conseil un projet de loi (PL 9702). Celui-ci consiste dans l'ajout d'un alinéa 3 à l'article 2 de la loi sur la**

**surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques (D 1 10), alinéa imposant au Conseil d'Etat une date limite, fixée au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2007, pour l'organisation dans l'ensemble des entités concernées d'un système de contrôle interne tel que prévu dans la législation.**

**Une fois le projet de loi 9702 adopté par le Grand Conseil, la CCG sera attentive au respect de sa mise en vigueur.**

#### **IV. Rapport des sous-commissions départementales**

Face au nombre important de rapports de l'ICF transmis à la CCG (pas moins de 67 rapports pour la période 2004-2005) et à la difficulté d'en assurer un suivi satisfaisant, la CCG a décidé de constituer des sous-commissions départementales, chargées de l'examen de l'ensemble des rapports, études et audits produits sur et/ou par les départements (voir p. 8).

Les tableaux ci-dessous listent l'ensemble des ces documents, ainsi que les questions et thèmes discutés en commission plénière ou sélectionnés par les sous-commissaires.

Il a par ailleurs été décidé que pour chaque département, les sujets suivants devaient faire l'objet d'une attention particulière de la part des sous-commissions :

1. les systèmes de contrôle interne.
2. GE-Pilote.
3. L'intégration de la CFI et des normes IPSAS.
4. La politique des ressources humaines.

**A ce stade, et après seulement quelques mois de fonctionnement en sous-commissions, il est difficile de présenter une synthèse plus détaillée des travaux et d'établir de véritables constats. Chaque sous-commission a eu cependant le loisir de procéder à l'audition du magistrat en charge du département concerné afin de se faire une meilleure idée des difficultés rencontrées et des dossiers à approfondir.**



**Gageons que les sous-commissions, par une meilleure connaissance des départements, joueront à l'avenir un rôle important dans la surveillance de la gestion du Conseil d'Etat et de l'administration.**

***4.1 Sous-commission DIP (M<sup>me</sup> Jeannine de Haller et M. Edouard Cuendet)***

***Auditions:***

- M. Charles Beer, conseiller d'Etat, le 21 mars 2005.
- M. Giorgio Bordogna, directeur de l'ICF, le 7 mars 2005.

***Rapports ICF 2004-2005 renvoyés en sous-commission:***

ICF 04-53	Université.
ICF 04-59	Fondation de l'Orchestre de la Suisse romande.
ICF 04-61	Fondation de l'Ecole de soins infirmiers et de sages-femmes « Le Bon secours ».
ICF 04-62	Fondation de l'Institut d'études sociales.
ICF 04-63	Ecoles genevoises de la Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO Genève).
ICF 04-64	Fondation de la Haute Ecole de gestion et d'information documentaires.
ICF 04-65	Association la Baguette magique / Festival l'Enfant lune.
ICF 04-70	Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (FASe).
ICF 05-05	Fonds en faveur de la formation et du perfectionnement professionnels (FFPP).
ICF 05-10	Fondation du Conservatoire de musique de Genève.

***Audits en cours ou terminés:***

- Mandat auprès du Conservatoire de musique.

***CEPP:***

- Maltraitance des enfants.
- Politique cantonale d'encouragement aux études, évaluation de la mise en œuvre et de l'impact des allocations d'études et d'apprentissage.

***Autres sujets à l'examen:***

- Office de la jeunesse.
- Bourses d'études et performances du système d'attribution.
- Politique de transfert de technologie de l'université (M 1558).
- Politique de subventionnement et contrat de prestations.
- Suivi des 13 priorités du DIP.

***4.2 Sous-commission DIAE (M<sup>me</sup> Janine Hagmann et M. Alexandre Anor)******Auditions :***

- MM. Robert Cramer, conseiller d'Etat, le 22 février 2005; Jean-François Huguet, directeur administratif; Jean Suter, directeur du service financier; Vincent Mottet, directeur adjoint du service financier, le 21 février 2005.

***Rapports ICF 2004-2005 renvoyés en sous-commission:***

- ICF 02-39      Transports publics genevois (notamment TPG Publicité SA).
- ICF 05-06      Archives d'Etat de Genève.

***Audits en cours ou terminés:***

- Office des transports et de la circulation (OTC).
- Service de l'intervention environnementale.
- Service scientifique de l'environnement.

***Autres sujets à l'examen:***

- Vitesse commerciale des TPG, blocage à l'OTC.
- Suivi du dossier du Nant-de-Châtillon.
- Processus de mise à disposition des comptes et des rapports de gestion des TPG à l'égard du Grand Conseil.
- Fondation des parkings.
- Réforme du département (notamment en quoi cela a permis d'offrir de nouvelles prestations ou de réduire les coûts).
- Utilisation des fonds spéciaux.

### **4.3 Sous-commission DJPS (M<sup>me</sup> Sylvia Leuenberger et M. Philippe Glatz)**

#### **Auditions:**

- M<sup>me</sup> Micheline Spoerri, conseillère d'Etat, le 25 avril 2005.

#### **Rapports ICF 2004-2005 renvoyés en sous-commission:**

- Néant.

#### **Audits en cours ou terminés:**

Audit qualité du TPI (PJ).

Etude sur les conditions socio-normatives de l'exercice du métier de policier en uniforme.

Audit d'organisation du service intendance, sécurité, accueil (SISA) du pouvoir judiciaire (PJ).

Audit qualité du TCAS (PJ).

Enquête sur la communication de la police genevoise.

Enquête « Point de vue de la police » (évaluation de l'état d'esprit de la police).

Evaluation de la mise en place d'une brigade de gardiens et surveillantes de la prison de Champ-Dollon à la Clairière.

Audit de la caisse (SAP).

Audit du garage de police.

Audit informatique de l'application comptable de l'Office des faillites.

#### **Autres sujets à l'examen :**

- Service du droit des pauvres.
- Système de quittance.
- Remplacement du chef de la police (problème structurel).
- Recrutement des gendarmes.
- Restructuration des corps de pompiers.
- Office de la population.
- Suivi de l'assainissement des OPF.

#### **4.4 Sous-commission DAEL (M<sup>me</sup> Marie-Paule Blanchard-Queloz et M. Pierre Froidevaux)**

##### **Auditions :**

- Pas d'auditions effectuées, les deux sous-commissaires ayant consacré du temps à traiter le dossier de l'OCL.

##### **Rapports ICF 2004-2005 renvoyés en sous-commission**

ICF 04-26	Fondation du Stade de Genève.
ICF 04-46	Routes nationales.
ICF 04-58	Société immobilière des terrains Nord-Aviation.
ICF 04-60	Sociétés immobilières dissoutes Acacias-centre Les Hutins « H » Georgex.
ICF 05-11	Secrétariat des fondations immobilières de droit public.

##### **Audits en cours ou terminés:**

- Aucun communiqué.

##### **CEPP:**

- Rénovation de logement (décembre 2004) – (cf. RD 544 Rapport du Conseil d'Etat sur le rapport de la CEPP).

##### **Autres sujets à l'examen :**

- Actes administratifs et procédures.
- Suivi de la réorganisation de l'OCL.

#### **4.5 Sous-commission DASS (M. Jacques Baud et M. Ivan Slatkine)**

##### **Auditions :**

- MM. Pierre-François Unger, conseiller d'Etat; Bernard Pagella, secrétaire adjoint; Dominique Ritter, directeur du service financier; Pierre-Antoine Gobet, directeur de cabinet; M<sup>me</sup> Marie Da Roxa, secrétaire générale, le 1<sup>er</sup> mars 2005.
- M. Marc Vallélian, secrétaire adjoint, le 18 mars 2005.

- M<sup>me</sup> Marie Da Roxa, secrétaire générale, le 21 avril 2005.
- M. Bernard Pagella, secrétaire adjoint, le 23 juin 2005.
- M. Dominique Ritter, directeur du service financier, le 23 juin 2005.

***Rapports ICF 2004-2005 renvoyés en sous-commission:***

ICF 04-37	Hôpitaux universitaires de Genève.
ICF 04-38	Maison de Vessy.
ICF 04-39	Caisse d'allocations familiales des administrations et institutions cantonales (CAFAC).
ICF 04-40	Caisse d'allocations familiales pour les indépendants (CAFI).
ICF 04-41	Caisse d'allocations familiales pour personnes sans activité (CAFNA).
ICF 04-42	Service cantonal d'allocations familiales (SCAF salariés).
ICF 04-43	Hospice général : coût du conseil d'administration.
ICF 04-44	Fondation pour l'exploitation de pensions pour personnes âgées "La Vespérale".
ICF 04-45	Centre d'intégration professionnelle.
ICF 04-49	Hospice général.
ICF 04-50	Maison de retraite du Petit-Saconnex (MRPS).
ICF 04-52	Cliniques genevoises de Joli-Mont et Montana.
ICF 04-66	Service de l'assurance-maladie.
ICF 04-68	Fondation des services d'aide et de soins à domicile (FSASD).
ICF 04-69	Fondation pour l'hébergement des personnes handicapées psychiques (FHP).
ICF 05-07	Fonds de compensation de l'assurance-maternité.
ICF 05-08	Fonds de compensation des allocations familiales.

***Audits en cours ou terminés:***

- Deux audits sur l'HG (mandats demandés par la CCG à M. Unger).

**CEPP:**

- Communication entre les services de l'administration cantonale (novembre 2002).

**Autres sujets à l'examen :**

- Politique de subventionnement des institutions privées.
- Hôpitaux universitaires de Genève (HUG).
- Hospice général (HG).

**4.6 Sous-commission DF et CHA (M<sup>me</sup> Stéphanie Ruegsegger et M. Sami Kanaan)****Auditions (relatives à l'informatique de l'Etat) :**

- M<sup>me</sup> Martine Brunschwig Graf, conseillère d'Etat, le 4 février 2005.
- MM. Giorgio Bordogna, directeur de l'ICF; Jean Vilaseca, directeur adjoint de l'ICF, le 21 juin 2005.
- MM. Jean-Marie Leclerc, directeur général; Jean-Claude Mercier, directeur opérationnel; Bernard Taschini, secrétaire de la délégation du Conseil d'Etat aux systèmes d'information, le 24 août 2005.
- MM. Jean-Marie Leclerc, directeur général; Jean-Claude Mercier, directeur opérationnel; Bernard Taschini, secrétaire de la délégation du Conseil d'Etat aux systèmes d'information, le 6 octobre 2005.
- MM. Dominique Anklin, directeur de la direction administrative et financière; Jean-Pierre Gilliéron, directeur de la production; Yves Ligier, directeur du développement, le 6 octobre 2005.
- M<sup>me</sup> Martine Brunschwig Graf, conseillère d'Etat, le 10 octobre 2005.

Par ailleurs, la sous-commission DF et CHA a rencontré la sous-commission informatique de la Commission des finances le 13 septembre 2005.

**Rapports ICF 2004-2005 renvoyés en sous-commission:**

ICF 04-47      Fondation de valorisation des actifs de la Banque cantonale de Genève.

ICF 04-51	Coopérative financières des communes genevoises.
ICF 04-67	Comité de sécurités des systèmes d'information.
ICF 05-03	AFC service de la taxation des personnes physiques.
ICF 05-09	Projet refonte AFC.
ICF 05-13	Inspection cantonale des finances

***Audits en cours ou terminés:***

- Néant.

***Autres sujets à l'examen :***

- CTI (enquête en cours et à suivre).
- Mandat d'étude confié dans le cadre du projet pilote de vote électronique réalisé pour le compte de la Confédération par la Chancellerie d'Etat.
- Office du personnel: évaluation des fonctions.
- Problème d'absentéisme au sein de l'administration.

***4.7 Sous-commission DEEE (M<sup>me</sup> Anne Mahrer et M. Pierre Kunz)***

***Auditions :***

- MM. Carlo Lamprecht, conseiller d'Etat; Christian Goumaz, secrétaire général *ad interim*; Benedikt Cordt-Møller, directeur des finances et des services généraux, le 21 mars 2005.
- M. Neil Ankers, directeur général, le 22 août 2005.
- M. Pierre-André Berger, chef d'agence, le 13 septembre 2005.
- M<sup>me</sup> Dominique Marie Ansermet, cheffe d'agence, le 12 octobre 2005.

***Rapports ICF 2004-2005 renvoyés en sous-commission:***

ICF 04-54	Fondation Orgexpo.
ICF 04-55	Fondation du Palais des expositions.
ICF 04-56	Fondation pour la halle 6.

***Audits en cours ou terminés:***

- Audit pour les questions financières et comptables pour le passé de l'Office cantonal de l'emploi (OCE) (intégré dans les comptes d'Etat 2003, rapport de l'ICF).
- Audit d'analyse de la gestion du programme d'emploi temporaire fédéral de la direction du marché du travail.

***CEPP:***

- Emploi clandestin (avril 2003).
- Politique de lutte contre le chômage de longue durée (mars 2002).

***Autres sujets à l'examen :***

- Chèque-service.
- Office cantonal de l'emploi.



## V. Conclusions et recommandations

### *Conclusions*

En guise de conclusion, après plusieurs années d'exercice et à la lumière des sujets traités durant la période examinée dans le présent rapport, la CCG est en mesure d'établir, de manière générale, trois principaux constats:

#### **1. Un manque de dynamisme du Conseil d'Etat pour réformer l'Etat et faire de GE-Pilote un véritable outil dans ce sens**

A l'examen des premiers pas de GE-Pilote, il est à craindre que ce projet ne soit qu'une énième tentative de réformer l'Etat. En effet, malgré un soutien, présenté publiquement comme étant partagé par l'ensemble du Conseil d'Etat, force est de constater que les premières étapes de son déploiement dépendent totalement des volontés et des différentes visions des choses de chaque département. Certains membres du gouvernement ont su impulser une dynamique favorable à GE-Pilote au sein de leur administration. Mais on peut s'interroger si d'autres n'y voient pas qu'un moyen de régler des problèmes plus sectoriels. Par ailleurs, il est à craindre que GE-Pilote devienne un « fourre-tout », auquel on confie la mise en œuvre de certaines politiques publiques. Ainsi, au stade actuel d'avancement du projet, il est difficile de sentir une véritable dynamique gouvernementale et un soutien effectif du Conseil d'Etat. Cette situation est particulièrement inquiétante car elle permet de douter de la réelle capacité du Conseil d'Etat de réformer l'Etat.

#### **2. Une absence de volonté du Conseil d'Etat de fonctionner comme un véritable gouvernement et de mettre en place dans les différents domaines touchant à la gestion de l'Etat des politiques publiques coordonnées**

De manière plus générale, qu'il s'agisse par exemple de la gestion des ressources humaines, des systèmes de contrôle interne, de la mise en place de normes comptables ou de l'utilisation des audits, la CCG doit malheureusement constater qu'il n'existe aucune volonté politique d'ensemble pour mettre en place des politiques gouvernementales dans les principaux

domaines touchant à la gestion de l'Etat. Chacun y va de sa vision des choses et développe ses propres moyens d'action, sans vision d'ensemble ni coordination. Cette situation est particulièrement inquiétante dans la mesure où elle favorise une gestion différenciée de l'Etat par département, disperse les volontés et les ressources.

### **3. Des difficultés du Conseil d'Etat de prendre pleinement en compte les recommandations contenues dans les divers rapports de l'ICF, de la CEPP, de la CCG et dans les audits effectués**

Le gouvernement dispose de nombreux leviers pour lui permettre d'améliorer la gestion de l'Etat. Cependant, les rapports se multiplient sans pour autant que leurs recommandations soient systématiquement suivies d'effets. De plus, dans ce domaine, on peut également dénoncer un manque de cohésion gouvernemental. Les problèmes mis en lumière par les différentes institutions de contrôle et d'évaluation sont laissés à l'appréciation de chaque responsable de département. Libre à lui de voir dans quelle mesure il entend, ou non, apporter les réponses qui s'imposent. Cette situation est particulièrement inquiétante, car elle révèle, une fois encore, l'absence de volonté et de cohésion du gouvernement, disperse les volontés et les ressources.

#### ***Recommandations***

A l'image de ce qui a dû être fait en ce qui concerne les normes IPSAS et les systèmes de contrôle interne par le dépôt de projets de lois, la CCG ne peut se substituer au gouvernement dans tous les domaines touchant à la gestion de l'Etat. Il en va de même s'agissant de la réforme de l'Etat, où la CCG n'est pas compétente pour sa mise en œuvre, ainsi que du suivi des recommandations des différentes institutions de contrôle et d'évaluation, où la CCG ne peut s'épuiser à demander l'état de la situation pour s'apercevoir ensuite que nombres d'entre elles n'ont pas été suivies.

**Ainsi, à la veille du renouvellement du Conseil d'Etat, la CCG recommande au nouveau gouvernement :**

- 1. De réaffirmer, publiquement et par des actes concrets, sa réelle volonté de réformer l'Etat, et dans ce sens son plein soutien à GE-Pilote.**
  
- 2. De présenter au Grand Conseil, dans les meilleurs délais et à l'image de ce qui se fait dans de nombreux cantons, un véritable programme gouvernemental de législature dans lequel le Conseil d'Etat fixe les objectifs (notamment en terme de gestion de l'Etat) et la stratégie de sa politique. Parallèlement, de mettre en place des mécanismes pour mesurer le degré d'atteinte de ces objectifs et de s'engager à faire régulièrement rapport de la situation au Grand Conseil.**
  
- 3. De mettre en place de véritables outils de suivi des recommandations contenues dans les divers rapports de l'ICF, de la CEPP, de la CCG et des audits effectués, et de présenter régulièrement, de manière détaillée, l'état de la situation, ainsi que les raisons pour lesquelles certaines recommandations ont été rejetées par le gouvernement.**

S'agissant de **sujets plus sectoriels**, et pour donner suite aux travaux de la CCG, notamment durant la période 2004-2005, la commission demande au Conseil d'Etat de:

- 1. Tout mettre en œuvre pour garantir le bon fonctionnement des institutions et des services pour lesquels des dysfonctionnements ou des problèmes ont été examinés par la CCG (Hospice général, Office cantonal du logement, Office des poursuites et des faillites, Service pour la promotion de l'égalité)**
  
- 2. Répondre enfin aux demandes faites par le Grand Conseil, sur la base du rapport et de la motion de la CCG (RD 547 et M 1607), concernant le stade de Genève et son avenir.**
  
- 3. Prendre rapidement position sur les deux rapports externes commandés par la CCG au sujet de la maltraitance des enfants et de présenter un catalogue de mesures, ainsi qu'un calendrier d'actions.**

- 4. Vouer toute l'attention requise au taux de couverture des caisses de pension publiques afin de garantir les prestations aux futurs bénéficiaires.**
- 5. Veiller à la mise en place rapide des normes IPSAS au sein de l'Etat en y consacrant les ressources nécessaires.**
- 6. S'assurer du respect de la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques (D 1 10) en développant dans chaque département un véritable système de contrôle interne.**

En conclusion, votre Commission de contrôle de gestion espère que vous réserverez un bon accueil à son rapport d'activité.

Votre commission souhaite également que vous fassiez vôtres les recommandations qu'elle soumet à votre appréciation et vous remercie de bien vouloir les renvoyer au Conseil d'Etat, afin qu'il prenne position.

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

*du 13 septembre 1985*

(Entrée en vigueur : 21 juin 1986)

[...]

**Section 4A                    Commission de contrôle de gestion**

**Art. 201A Composition et attributions**

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>7</sup> La commission peut, en vertu de l'article 9 de la loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques, procéder à toutes interventions utiles. Dans la mesure où elle le juge nécessaire pour accomplir sa tâche, elle a le droit de demander directement les renseignements et documents qu'elle juge utiles aux services et entités qu'elle est chargée de surveiller, sans que le secret de fonction ne lui soit opposable. Peuvent refuser de répondre les personnes dont le secret est protégé par la législation fédérale, à moins que le bénéficiaire du secret ne consente à la révélation.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Art. 201C Rapport annuel**

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

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



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

Genève, le 13 septembre 2004

**Grand Conseil****Commission de contrôle de gestion****Lignes directrices de la CCG****I Définition et principes****1.1 Définition de la haute surveillance**

Les bases légales de la Commission de contrôle de gestion (CCG) se trouvent aux articles 201A et ss de la Loi portant règlement du Grand Conseil (LRGC, B 1 01) et à l'article 9 de la Loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière de l'Etat (LSGAF, D 1 10).

La CCG exerce, par délégation du parlement, la haute surveillance parlementaire sur les pouvoirs exécutifs et judiciaires<sup>1</sup>. Si le contrôle interne de l'administration est du ressort du Conseil d'Etat et celui des tribunaux appartient à la commission de gestion du pouvoir judiciaire, le parlement doit s'assurer que ce contrôle est assuré effectivement: c'est ce que l'on entend par "haute surveillance".

Outre les buts mentionnés dans la loi, le contrôle parlementaire a également comme but d'instaurer des rapports de confiance entre le parlement d'une part et le gouvernement et l'administration d'autre part, afin d'accroître les possibilités de résoudre les problèmes.<sup>2</sup>

**1.2 Contrôle**

La CCG contrôle notamment:

- la légalité et la régularité de l'activité administrative<sup>3</sup>;
- l'opportunité de l'activité administrative<sup>4</sup>;
- l'efficacité et l'efficience de l'administration.<sup>5</sup>

**1.3 Critères**

La décision de procéder à une intervention doit être dûment motivée.<sup>6</sup>

Les critères pour le choix des contrôles sont les suivants:

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

Lors de ses activités de contrôle, la CCG respecte la règle selon laquelle celles-ci doivent avoir lieu au niveau adéquat et porter sur des questions de principe. Le contrôle porte sur l'application des lois, ainsi que les décisions et procédures administratives. En général, les cas d'espèce ont valeur concrète; l'activité sectorielle de l'administration devant être subordonnée à une vue politique d'ensemble.<sup>7</sup>

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

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

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

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

<sup>2</sup> Ce contrôle parlementaire permet aux détenteurs de l'autorité démocratique de faire connaître leur point de vue à l'administration qui possède les compétences de traduire leurs recommandations dans les faits.

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

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

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

<sup>6</sup> Voir le formulaire en annexe.

<sup>7</sup> En effet, lors des contrôles périodiques qu'elle effectue, la CCG s'intéresse moins au cas d'espèce qu'aux leçons que l'on peut en tirer pour l'évolution future de la structure administrative, il s'agit en quelque sorte de cas d'école permettant de passer en revue tout un pan de l'administration publique.



### **1.5 Priorités**

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

## **II Structure et fonctionnement**

### **2.1 Présidence**

La présidence se charge notamment :

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

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

### **2.2 Convocation aux réunions**

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

### **2.3 Enregistrement des séances**

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

### **2.4 Procès-verbaux**

Les procès-verbaux de la CCG sont strictement confidentiels.

Une version provisoire est soumise, sous forme d'extrait, pour approbation aux personnes auditionnées, avec un bref délai de réponse. Après adoption des modifications, une version définitive complète du procès-verbal est envoyée aux membres de la commission et aux personnes auditionnées (sous forme d'extrait).

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

### **2.5 Diffusion de la correspondance**

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

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

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

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

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

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

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

La CCG peut également demander directement aux membres de l'administration les informations et les documents utiles à ses travaux. Dans ce cas, la copie de ses demandes est également envoyée à

titre d'information au/à la Conseiller/ère d'Etat ou à la présidence du Conseil d'administration responsable.

### **2.9 Signature**

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

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

### **2.10 Attribution et traitement des rapports de l'ICF**

Les rapports de l'ICF sont distribués pour lecture à des sous-commissions composées de deux membres représentant la majorité et la minorité. La CCG constitue annuellement des sous-commissions traitant chacune d'un département spécifique ou de rapports de l'ICF issus de mandats spécifiques.

Les commissaires de la CCG peuvent obtenir tout rapport de l'ICF s'ils en font la demande.

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

Ce suivi peut avoir les formes suivantes:

- lettre de rappel ou de demande d'explications de la CCG au département ou à l'organe/institution contrôlé ou à l'ICF ;
- lettre de la CCG recommandant la mise en œuvre des remarques de l'ICF.
- audition du responsable du département ou de l'organe/institution contrôlé ou de l'ICF ;
- recours aux moyens législatifs à disposition de la CCG.

### **2.11 Traitement des rapports de la CEPP**

La CCG reçoit les rapports de la CEPP et veille à ce que le Conseil d'Etat prenne position sur leurs conclusions.

Les rapports de la CEPP peuvent être confiés à l'analyse de sous-commissions, sous l'angle des problèmes de gestion qu'ils soulèvent.

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

Les sous-commissions de contrôle de gestion travaillent dans les limites d'un mandat précis confié par la CCG et conformément aux dispositions de l'article 201A, alinéa 11 de la loi portant règlement du Grand Conseil (LRGC, B 1 01).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **3.1 Confidentialité et protection de la personnalité**

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

Afin de garantir un maximum de confidentialité au traitement de certains documents, différentes variantes peuvent être décidées par la présidence de la commission, au cas par cas, en fonction de leur degré de sensibilité.<sup>8</sup>

#### **3.2 Conflit d'intérêt**

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

#### **3.3 Relations avec la presse**

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

La CCG veille, par principe, à ce que le résultat de ses travaux soit rendu public, sous réserve des dispositions légales relatives à la protection de la personnalité et des données personnelles.

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

*Ces lignes directrices ont été adoptées par la CCG lors de sa séance du 13 septembre 2004. Elles prendront leur effet lors du changement de présidence en novembre 2004.*

<sup>8</sup>**Variante 1:** Comme pour les autres documents, il est photocopié en 15 exemplaires et distribué à chaque commissaire.

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

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

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

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

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



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

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

date

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

Thème/Organe à contrôler:

Proposé par:

Problématique:

Motifs du contrôle:

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

Délai prévisible de leur(s) résultat(s)

\* \* \*

Avis de la commission plénière:

Sous-commission responsable:

Priorité:

Délais:

## Audits

[réponses suite au courrier du 10.2.2005 de la CCG (AGLE 2164-2005)]

Departement	Nb d'audit	Ext / Int	Audits en cours (synthèse au 27 janvier 2004)	Etat d'avancement	Date prévue d'achèvement	Nouveaux mandats ayant débuté à partir du 28 janvier 2004
CHA	1	E	Mandat d'étude confié dans le cadre du projet pilote de vote électronique réalisé pour le compte de la Confédération par la Chancellerie d'Etat.	terminé, en phase opérationnelle		
DF	Aucun					
DIP	1	I	Mandat auprès du Conservatoire de musique (SAFDG)	terminé, le 15.07.2004		
DJPS/PJ	1	E	Audit qualité du TPI (PJ)	terminé		
DJPS/PJ	1	I	Audit d'organisation du service intendance, sécurité, accueil (SISA) du pouvoir judiciaire (PJ)	terminé		
DJPS/PJ	1	I	Audit qualité du TCAS (PJ)	terminé		
DJPS	1	E	Enquête sur la communication de la police genevoise	Rapport rendu.		
				Les recommandations ont été mises en œuvre.		
DJPS	1	E	Enquête "Point de vue de la police" (évaluation de l'état d'esprit de la police)	Rapport rendu.		
				La police continue la réflexion par des groupes de travail internes.		
DJPS	1	E	Evaluation de la mise en place d'une brigade de gardiens et surveillantes de la prison de Champs-Dollon à la Clavière	Rapport rendu.		
				Les recommandations de l'expert ont été mises en œuvre.		
DJPS	1	I	Audit de la caisse (SAP)	Rapport rendu.		
				Les mesures correctives ont été prises ou sont en cours.		
DJPS	1	I	Audit du garage de police	Audit en cours (ICF)		
DJPS	1	I	Audit informatique de l'application comptable de l'office des faillites	Rapport rendu.		
				Les recommandations ont été mises en œuvre.		
DJPS	1	I				Audit informatique de l'application comptable de l'office des poursuites (audit mené par l'ICF)
DJPS	1	I				Suivi du rapport 01-22 de l'ICF sur les OFF (audit mené par l'ICF)
DJPS	1	I				Utilisation des contributions des assureurs à la sécurité civile (audit mené par la contrôleuse de gestion du département)
DJPS	1	I				Audit sur le système de contrôle interne de la sécurité civile (audit mené par l'ICF)
DAEL	Aucun					
DAE	1	E	Office des Transports et de la Circulation (OTC)	en phase opérationnelle		
DAE	1	E	Service de l'intervention environnementale	en phase pré-opérationnelle		
DAE	1	I	Service scientifique de l'environnement	en phase opérationnelle		
DEEE	1	E	Audit pour les questions financières et comptables pour le passé de l'Office Cantonal de l'emploi (OCE)	Terminé (intégré dans le Compte d'Etat 2003, rapport de l'ICF)		
DEEE	1	E/I	Audit d'analyse de la gestion du programme d'emploi temporaire fédéral de la Direction du marché du travail	En cours de finalisation	Fin avril 2005	
DASS	Aucun					