

M-410 A

4 octobre 2004

Rapport de la commission des finances chargée d'examiner la motion de MM. Alexis Barbey, Blaise Hatt-Arnold, Jean-Pierre Oberholzer, Patrice Reynaud, Armand Schweingruber, Georges Queloz, Jean-Marc Froidevaux, Jean-Marie Hainaut, M^{mes} Florence Kraft-Babel, Nathalie Fontanet, Linda de Coulon, Béren-gère Rosset et Marie-Thérèse Bovier, renvoyée en commission le 21 janvier 2004, intitulée: «Pour la transparence des coûts lors de manifestations».

Rapporteur: M. Alpha Dramé.

Table des matières

1. Préambule
2. Rappel de la motion
3. Séance du 25 février 2004: audition des auteurs de la motion
4. Séance du 16 mars 2004: audition de MM. André Hediger, conseiller administratif chargé du département des sports et de la sécurité, et Yves Nopper, chef de service
5. Séance du 23 mars 2004: audition de M. Eric Favre, directeur de la Direction des systèmes d'information (DSI)
6. Séance du 24 mars 2004: audition de M. Philippe Aegerter, directeur du département des affaires sociales, des écoles et de l'environnement
7. Séance du 24 mars 2004: audition de M. André Waldis, coordinateur des manifestations culturelles, et de ses collaborateurs: MM. Boris Drahusak et Alain Schweri
8. Discussion et vote
9. Annexes
 - listes des manifestations
 - critères de sélection des manifestations au département des affaires culturelles (DAC)
 - qu'en est-il du SAP?

1. Préambule

L'objet susmentionné a été renvoyé à la commission des finances par le Conseil municipal lors de la séance du 21 janvier 2004. La commission réunie sous la présidence de M. Didier Bonny, a débattu de la motion aux dates suivantes: 25 février, 16, 23 et 24 mars 2004. Les notes de séances ont été prises par M^{me} Gisèle Spescha, MM. Christophe Vuilleumier et Patrick Nicollier, que nous remercions pour la qualité du travail accompli.

2. Rappel de la motion

Considérant que:

- la Ville organise et subventionne directement et indirectement de nombreuses manifestations au cours de l'année;
- la présentation du budget de ces manifestations ne permet pas de cerner de manière exhaustive la totalité des coûts qu'elles engendrent;
- le Conseil municipal n'est donc pas en mesure de connaître les coûts réels desdites manifestations et crédits et de se prononcer sur eux,

le Conseil municipal invite le Conseil administratif à:

- lui présenter dorénavant des propositions de crédits et de subventions en tenant compte de l'ensemble des coûts directs et indirects y afférents;
- boucler les comptes et à les présenter dans les six mois qui suivent la manifestation au Conseil municipal;
- soumettre ces rapports au Contrôle financier de la Ville;
- annexer aux comptes une récapitulation de l'ensemble de ces manifestations faisant ressortir les priorités du Conseil administratif ainsi que leurs coûts.

3. Séance du 25 février 2004

Audition des auteurs de la motion

Un des motionnaires rappelle les buts de la motion en ces termes: la Ville de Genève participe de plus en plus souvent à des manifestations. Les dépenses occasionnées ne peuvent pas, pour le moment, être analysées dans le détail. En conséquence, il serait judicieux de trouver un moyen d'informer la population de ces coûts, qui sont tant directs qu'indirects. Il évoque ensuite les outils existants. En premier lieu, il y a le budget qui indique les subventions. Il indique en passant que l'ensemble des prestations en nature n'est en l'occurrence pas précisé. En deuxième lieu, il fait allusion aux demandes de crédit qui demeurent lacunaires et

aux comptes rendus qui ne mentionnent pas non plus les aides indirectes. Après avoir déclaré que ces outils sont ainsi insatisfaisants, il fait quatre propositions relatives à des décisions à prendre ou actions à entreprendre en vue de garantir la transparence.

Pour la première proposition, la motion suggère d'améliorer la transparence en mettant en lumière l'ensemble des coûts directs et indirects. Ensuite, le Conseil administratif pourrait présenter un compte rendu détaillé des manifestations donnant une vision globale des dépenses. Troisièmement, ces données devraient alors être soumises au Contrôle financier de la Ville. Enfin, il mentionne qu'il serait également utile d'avoir un récapitulatif synthétique de ces informations pouvant être présenté aux citoyens. Il rappelle que, pour 2004, ce ne sont pas moins de 64 manifestations avec la participation de la Ville de Genève qui sont prévues. Il précise que la liste qu'il mentionne provient de l'administration et qu'elle inclut, entre autres, certaines manifestations du département des affaires culturelles. Il termine en déclarant que le nombre de ces manifestations requiert une vision transparente des coûts et un impératif à se fixer des priorités par rapport aux choix à opérer.

Un commissaire déclare saluer cette démarche qu'il trouve pertinente. Il se demande, en évoquant le département des sports et de la sécurité qui possède une ligne budgétaire pour les manifestations, ce que recouvre le terme «manifestation». A ce sujet, un commissaire précise que la vision financière est nette lorsque c'est la Ville de Genève qui est promoteur d'une manifestation. Tel n'est pas le cas lorsqu'elle participe à une manifestation organisée par des tiers. Il ajoute ne pas avoir de vision limitative du terme «manifestation».

Un des motionnaires déclare que, pour répondre à la question de savoir ce que recouvre le terme «manifestation», il serait nécessaire de connaître l'ensemble de la problématique, comme l'envisage la motion. Il conclut qu'il n'est donc pas possible d'être limitatif pour le moment.

Le commissaire craint qu'il faille alors développer des efforts administratifs importants pour répondre à la motion, au vu du nombre de manifestations.

Le motionnaire remarque qu'il serait possible de créer une limitation en se basant sur un critère quantitatif. Il ajoute que le problème réside dans le manque d'éléments. Il mentionne encore qu'il est également possible de ne choisir que les manifestations pour lesquelles la Ville dépense d'office un certain montant.

Un commissaire déclare qu'il imaginait que la motion s'intéressait aux frais engendrés par les manifestations de la Ville. Il rappelle alors qu'il existe des manifestations dont les budgets sont ridicules. Il ne croit pas qu'il soit opportun d'analyser les petites manifestations comme le festival de jazz de l'AMR. Il pense qu'il faut fixer une limite quantitative élaborée après étude. Il se demande

en l'occurrence si le programme informatique SAP ne pourrait pas être utile dans cette démarche. Il se demande encore si une estimation du surcoût du travail que ce projet va engendrer a été faite.

Un des motionnaires répond que cette liste de manifestations se veut exemplative. Il ajoute que le critère quantitatif peut effectivement être utile. Il remarque cependant qu'un certain nombre de manifestations bénéficiant d'aides indirectes risquent d'être retranchées, faute de données concrètes. Il ajoute qu'il est évident qu'un outil de comptabilité analytique comme le SAP peut être utile. Il ne sait pas si ce système est en l'occurrence le plus adéquat. Il précise que la faisabilité de cette démarche dépend de la volonté politique plus que des ressources techniques. Il termine en espérant que la volonté politique sera existante. Il pense en outre qu'il serait intéressant de considérer le critère de l'utilisation de l'espace public et de l'ajouter au critère quantitatif.

Un commissaire Vert pense que le Contrôle financier pourrait demander aux organisateurs subventionnés de lister dans leur budget les différents services fournis par la Ville. Il se demande ensuite s'il n'y a pas une volonté de faire payer ces services.

Un des motionnaires pense qu'il est effectivement envisageable de retrouver ces charges dans les budgets des organisateurs. Il déclare toutefois que les services de la Ville devraient pouvoir, avant même les subventionnés, retrouver les coûts et fournir ces informations. Il déclare ensuite que l'idée n'est pas de faire payer ces services, mais bien de dresser un tableau transparent des coûts engendrés par les manifestations. Il rappelle qu'en fin de compte ce seront les citoyens qui jugeront de la pertinence de ces dépenses.

Une commissaire rappelle que les subventions données le sont sur la base de critères. Elle se demande, en l'occurrence, si ce projet n'aurait pas pour effet de supprimer les aides données à certaines manifestations. Elle ne comprend pas le but de cette motion.

Le motionnaire ne voit pas comment il est imaginable de considérer qu'il puisse être possible de demander des remboursements au travers de ce projet. Il ajoute que la question qui peut se poser, éventuellement, serait de savoir si les subventions couvrent véritablement les frais des manifestations. Il répète que cette motion vise à l'établissement d'une vision globale des frais engendrés par les manifestations.

Un commissaire remarque que le problème relève effectivement des coûts indirects. Il évoque, par exemple, le Tour de Romandie et mentionne que la logistique déployée par la Ville est bien plus onéreuse que l'aide directe de 30000 francs apportée à l'organisation. Il explique ensuite que les personnes subventionnées ne connaissent pas forcément les prix d'un employé de la Ville, un élément

parmi d'autres que l'administration connaît. Il se demande ensuite si ce projet va supprimer la ligne budgétaire concernant les manifestations annuelles. Il demande encore si les motionnaires seraient d'accord de soumettre ces rapports à la direction des départements concernés. Il précise en l'occurrence que le Contrôle financier n'a pas le temps de s'en occuper lui-même. Il corrige encore la deuxième invite de la motion en ajoutant le mot «annuels»: «boucler les comptes annuels».

Un des motionnaires répond qu'il est tout de même nécessaire d'avoir une vision générale et un contrôle. Il pense en outre qu'il sera difficile d'attribuer certaines manifestations à un département spécifique tant les coûts peuvent être composites.

Le président déclare ensuite que la première invite n'est pas claire.

Un des motionnaires acquiesce et déclare qu'elle sera corrigée.

Une commissaire rappelle alors que la comptabilité analytique de ces manifestations existe et qu'elle est très précise.

Le motionnaire répond qu'il ne devrait donc pas exister de problème pour établir une vision globale.

Un commissaire évoque alors l'utilisation des agents de sécurité municipaux (ASM) et du domaine public. Il remarque que les manifestations auxquelles la Ville ne participe pas, comme les défilés militaires ou les courses de vieilles voitures, nécessitent également les services de la Ville. Il se demande ce qu'il faut en penser.

Un des motionnaires répond que c'est la raison pour laquelle il est nécessaire de définir une limite ou une définition du terme «manifestation». Il ajoute qu'un contrôle de ce type de manifestations sera également très utile. Il précise que la démarche ne se base pas sur des préjugés. Il rajoute que, si le défilé de vieilles voitures engendre également des coûts qui entrent dans les critères, il sera également nécessaire d'avoir des informations.

Le président se demande a contrario comment calculer ce que rapportent les manifestations. Il rappelle que les participants aux manifestations fréquentent également les commerces, lesquels payent la taxe professionnelle. Il pense que ce projet ne comporte qu'un aspect. Il craint que des choix malheureux soient opérés dans un second temps.

Un commissaire remarque qu'il est envisageable de faire une deuxième motion allant dans ce sens.

Le président remarque encore que les ASM ont été engagés notamment pour les manifestations. Il se demande finalement si le fait de les comptabiliser dans ce cadre ne serait pas un doublon.

Les commissaires font des propositions d'audition que le président passe au vote.

La proposition d'auditionner MM. Mugny, Waldis, Aegerter, Nopper et un des responsables de la DSI est acceptée par la commission à l'unanimité.

La proposition d'auditionner ensemble MM. Mugny et Waldis est refusée à l'unanimité. Celle de MM. Colqhoun et Hediger est également refusée par la commission.

4. Séance du 16 mars 2004

Audition de MM. André Hediger, conseiller administratif chargé du département des sports et de la sécurité, et Yves Nopper, chef de service

M. Hediger déclare que lui-même et le chef du Service des sports se retrouvent souvent dans des comités pour l'organisation de manifestations sportives. Il explique comment s'organise une manifestation de ce genre: c'est un long processus. Des clubs ou des associations font part de certains événements à venir, à savoir championnats de suisse, d'Europe ou du monde. On s'assure alors que c'est faisable. Le magistrat écrit une lettre à la fédération suisse, et le club ou l'association en fait de même. Pour un championnat d'Europe, on envoie la lettre à la fédération européenne et, pour un championnat du monde, à la fédération mondiale. Ensuite, on va tenir un stand, afin de présenter la Ville et de décrocher la responsabilité d'organiser l'événement.

Une fois la décision prise par l'assemblée européenne, la fédération en question reçoit une lettre stipulant que nous serons chargés de l'organisation de telle ou telle manifestation dans deux ou trois ans. La lettre nous est ensuite transmise. Nous mettons alors en place un comité comprenant des membres de l'association, du club, des collaborateurs du Service des sports, etc. L'organigramme pourrait être remis à la commission des finances, si c'est souhaité. On s'adresse aussi au club qui a organisé la fois précédente, afin de lui demander les comptes et les rubriques. On demande le cahier des charges à la fédération européenne.

Puis, on se met à travailler pour la recherche de fonds et de sponsors, la préparation de l'affiche, du programme et de la logistique. La manifestation se déroule en tous les cas dans une des installations de la Ville. Parallèlement, on prépare un budget, avec toutes les rubriques. On discute pour savoir le montant de la subvention à faire figurer dans le budget futur. Ainsi, la part de la Ville de Genève est inscrite dans le budget, et M. Nopper tient tout cela à jour. Il y a aussi des discussions avec la télévision pour les retransmissions. Le Contrôle financier contrôle les comptes après la manifestation. Cependant, vouloir le faire dans les six mois,

est une tâche un peu difficile. En effet, il faut compter entre neuf et dix mois, voire une année, avant que toutes les factures soient rentrées. A ce moment-là, on réunit le comité une dernière fois, un procès-verbal est tenu et on regarde s'il y a déficit. Puis, le comité est dissous.

Le président ouvre le tour des questions.

Un commissaire libéral explique que deux raisons président à l'idée d'avoir la possibilité de s'entretenir avec le magistrat. La première est liée au fait que le département des sports et de la sécurité est l'organisateur. La deuxième relève du fait qu'il est le fournisseur lors d'autres manifestations organisées en ville de Genève. S'agissant de l'octroi d'une subvention par rapport à la question des moyens mis en œuvre, c'est tout à fait compréhensible. Cependant, c'est plus difficile de se faire une idée quand il s'agit de mise à disposition de locaux, de matériel et de personnel.

Avez-vous les éléments pour établir les coûts? Avez-vous des moyens internes pour chiffrer cela? Comment estimez-vous le coût de la mise à disposition de collaborateurs pendant une journée?

M. Nopper explique que l'élément essentiel reste les ressources en personnel. On fait appel à des bénévoles. Le personnel du Service des sports est sollicité pour la préparation, cela le jour même. Pour le 1^{er} Août, par exemple, on a un décompte où l'on applique le coût de la main-d'œuvre. On doit évaluer ces coûts, car on doit pouvoir en tenir compte. Il y a l'aide en espèces, certes, mais il y a aussi les prestations. Une estimation est faite au départ, de la manière la plus précise possible, et elle figure au budget. Puis, il y a un calcul des coûts.

Y a-t-il des barèmes?

M. Nopper répond que l'on a un coût horaire, appliqué selon les métiers.

M. Hediger dit qu'il demande à M. Ferrazino la gratuité pour le matériel, mais qu'on établit un relevé.

Toutes ces données peuvent-elles être réunies ou sont-elles éparpillées ici et là?

M. Hediger répond que, pour le matériel de la Voirie, il y a un règlement. Tout est compris. Dans les comptes, cela apparaît sous «Prestations».

Le magistrat peut-il souscrire aux invites de cette motion, mis à part le délai de six mois pour boucler et présenter les comptes?

M. Hediger répond que la première invite pose problème. En effet, il y a encore au dernier moment tel ou tel montant qu'il faut ajouter. Ce n'est donc pas

possible de donner un coût à l'avance. Les budgets sont remaniés au fur et à mesure de l'avancement de l'organisation. Par ailleurs, c'est différent d'une manifestation à l'autre.

M. Nopper ajoute que, s'il s'agit toujours de manifestations sportives, selon telle ou telle discipline, on doit s'occuper en plus de loger les concurrents, les sportifs, de payer les repas. En fonction de l'événement, on a toute une gamme de prestations qu'on active ou non. Il est donc difficile de tout savoir dans les délais souhaités.

M. Hediger donne l'exemple du badminton, en disant que l'on doit véhiculer les concurrents. En revanche, en juillet, pour le twirling, ce n'est pas nécessaire.

En ce qui concerne les prestations mentionnées, le comité d'organisation est-il tenu de faire figurer dans les comptes de la manifestation les prestations en nature fournies par la Ville?

M. Hediger répond par l'affirmative. Il ajoute que Macolin commence par poser la question des prestations en nature. Il est également demandé le financement de la part de l'Etat.

Le Contrôle financier se saisit-il lui-même des comptes de ces manifestations ou bien est-ce la Ville qui les lui envoie automatiquement?

M. Hediger répond que c'est lui qui envoie les comptes. Cependant, c'est le Contrôle financier qui décide s'il va faire un pointage et rencontrer telle ou telle personne.

Un motionnaire relève qu'avec la discussion qui a lieu ce soir on se rend compte qu'il va falloir travailler les invites. Le deuxième élément qui est entré dans la discussion est le fait d'introduire une norme quantitative d'une certaine ampleur. Le montant des subventions de la Ville pourrait être un critère. Il faudrait avoir un ordre de grandeur pour une manifestation d'une certaine importance, afin de savoir quelle limite fixer.

M. Hediger dit qu'il ne peut pas indiquer d'ordre de grandeur, car c'est différent pour chaque discipline. Il ajoute que c'est de plus en plus difficile de trouver des sponsors.

Un ordre de grandeur pourrait-il être annoncé à titre indicatif?

M. Hediger fait savoir que pour le twirling, par exemple, il faut compter environ 200000 francs, pour le badminton 400000 à 500000 francs, pour le championnat du monde de pétanque entre 700000 et 800000 francs. Il répète que c'est différent non seulement d'une discipline à l'autre, mais aussi d'une manifestation à l'autre. L'important, ce sont les bénévoles. Pour le badminton, ils sont environ

200. On leur offre un repas et un t-shirt de la manifestation, c'est tout. Le bénévolat, c'est formidable. Dans les comités, ce sont tous des bénévoles, aucun jeton de présence n'est versé.

Le président résume en disant que la première invite de la motion pose problème de même que le délai de six mois.

Qu'en est-il de la dernière invite?

M. Hediger dit que cela risque d'être décalé d'une année ou de ne venir que deux ans après. Cependant, il n'y a aucun secret sur les comptes.

5. Séance du 23 mars 2004

Audition de M. Eric Favre, directeur de la DSI

M. Favre présente le document qui vient d'être distribué aux commissaires. Dans la première partie, il s'agit de replacer le système informatique SAP dans le contexte de la Ville de Genève. Il a souhaité que le contrôleur de gestion l'accompagne, car il aura des réponses plus précises à donner par rapport à cette motion. Il relève que M. Margarone est contrôleur de gestion et qu'il faut faire la différence avec le Contrôle de gestion. En effet, on a en Ville de Genève une entité, en interne, qui s'occupe du contrôle de gestion.

Page 3, point de la situation de SAP. A gauche, on a les anciennes applications en fonction jusqu'en décembre 2003. Sous «Divers», il y avait toute une série d'applications.

Il passe ensuite en revue le document en le commentant page par page.

En quatorze mois, le service s'est mis à remplir sa mission. A ce projet ont contribué 25 personnes, qui ont dû donner un énorme coup de collier. Le système touche aujourd'hui environ 500 utilisateurs.

Page 5: petit bilan fait un mois après l'introduction, soit en février 2004.

On voit apparaître un pôle contrôle de gestion, ce qui correspond à la comptabilité analytique. On fait en sorte que tout ou presque passe par le contrôle de gestion.

SAP est un grand vecteur de transparence. On doit se battre contre de vieilles habitudes, car tout est ouvert. Ceux qui ont le droit de modifier peuvent le faire. Jusqu'à maintenant, il y avait de grandes barrières entre chacun des services. Ce qui a été monté est quelque chose d'extrêmement complexe. M. Favre fait savoir qu'il a décidé de publier les comptes de la DSI. Ainsi, l'ensemble des services peut aller consulter les comptes à tout moment.

M. Margarone fait savoir qu'il est récent dans l'administration de la Ville de Genève. Le contrôle de gestion était déjà en place lorsqu'il est arrivé. En fait, tous les services ont un contrôle de gestion depuis longtemps. Il y a dorénavant une dimension d'analyse supplémentaire. Il s'agit de la mise en place d'une comptabilité analytique par prestation. Pour une manifestation A, plusieurs services de plusieurs départements vont intervenir.

Page 8: des groupes de structures représentent les projets. On tente de représenter les diverses manifestations sous forme d'enveloppes ou de structures, tel un projet. Cela permet de voir que la manifestation A peut concerner trois services différents, donc trois budgets différents. Avec le système SAP, on peut piquer dans différentes structures et avoir le coût global pour une manifestation donnée.

Page 9: M. Favre explique qu'il fait du suivi de gestion auprès des autorités, pour que les blocs représentés sur cette page puissent être créés dans chaque service.

Il donne l'exemple de la Fête de la musique. Le tout est orchestré par un coordinateur du DAC. Il faut lui donner un moyen de réclamer des comptes auprès de ses prestataires. Il faut pouvoir faire du *reporting*, pouvoir consolider, pour avoir le coût global d'une manifestation.

Dans le cadre de manifestations, c'est plutôt le budget d'exploitation qui est ponctionné. Pour une vision globale, on va travailler sur le fonctionnement et sur les coûts directs. Les coûts indirects sont la logistique, le secrétariat, les photocopies, etc. Il est difficile de les ventiler dans le contrôle de gestion actuellement. Il faut nous laisser du temps pour pouvoir le faire, car c'est un apprentissage assez long. Au bout d'une année, on aura bien compris le fonctionnement.

Coûts directs internes: on fait appel à des services prestataires qui ne nous fournissent que de la main-d'œuvre. On pourrait certes demander de relever les heures fournies par ces services, mais c'est une étape ultérieure du contrôle de gestion SAP.

Le président remercie ces messieurs pour toutes leurs explications et pour tout le travail fourni. Il ouvre le tour de questions.

Un des motionnaires remercie pour les explications fournies. Il rappelle que le but d'entendre le directeur de la DSI sur cette motion était le côté faisabilité à court ou moyen terme. Il semble, si l'on a bien compris les pages 7, 8 et 9 du document distribué par M. Favre, que c'est la manière dont devrait s'organiser l'information.

M. Margarone dit que le coordinateur est le point central. Il existe, mais il n'a pas l'autorité pour réclamer des comptes. Là, il y a un accent fort à mettre. On a des manifestations de toutes tailles et de toutes envergures. Les plus grandes suivent ces schémas.

M. Favre relève que chaque service peut demander au contrôle de gestion d'organiser ses projets d'une certaine manière. Voir graphique page 8. D'où l'importance du coordinateur de projet, sinon on ne peut pas remonter à l'information.

Un commissaire relève qu'il faut, en amont, l'identification des manifestations pour lesquelles on veut cette information. Le coordinateur peut ainsi faire en sorte de les récolter.

M. Margarone dit que l'idée serait de lancer un projet pilote, par exemple avec la Fête de la musique. On pourrait ensuite en ajouter deux ou trois autres. Tous les services sont en phase d'apprentissage pour l'instant. Il ne faut donc pas trop les mettre sous pression maintenant, sinon on risque de ne pas pouvoir en retirer la plus-value recherchée. Il faut nommer un coordinateur, qui va chercher les informations, demander à ses prestataires de lui donner des détails. Il faut que tout soit centralisé.

Un commissaire relève que deux aspects ne sont pas encore faisables: la prise en compte des coûts indirects et la valorisation de la main-d'œuvre. Il demande si c'est quelque chose d'envisageable lorsqu'on aura un coordinateur ou si cela demande des développements informatiques.

M. Margarone dit que c'est un concept différent et que c'est un changement dans les habitudes de gestion des gens. Cela va se mettre en œuvre en 2005. Le coordinateur peut exiger, en termes quantitatifs, un suivi des heures de ses prestataires. La possibilité est ouverte, mais on sort du cadre.

M. Favre ajoute que certains services pratiquent déjà la gestion du temps. La DSI la fait depuis 1999. On peut la demander à travers un projet et à l'aide d'un tableau Excel que les services devront remplir.

Un commissaire demande ce que veut dire SAP et aimerait connaître le coût de la mise en œuvre ainsi que la durée de vie du système.

M. Favre répond que SAP est l'abréviation d'un terme allemand. En français, on a dit «système à problèmes»! Il relève qu'il y a, en page 16 du document, quelques informations sur SAP.

Coût de l'opération SAP (voir la proposition PR-200): on en est à peu près à 6 millions de francs. On sera largement dans l'enveloppe prévue. Il y a aussi les coûts indirects. A noter que 24 ou 25 personnes travaillent sur le projet.

Durée de vie. Eurozoom a duré de 1995 à 2004. On espère une durée d'au moins quinze ans.

Le commissaire rappelle que, avec ce projet de motion, la commission des finances souhaiterait mieux connaître le coût réel à disposition. Il demande si le contrôleur de gestion a la compétence de se présenter devant les organisateurs ou s'il attend qu'on l'appelle.

M. Margarone dit qu'il y a les deux voies possibles et que l'on n'a pas attendu le projet de motion pour aller dans ce sens. Le système SAP par défaut est transparent, transversal. On retrouve toute l'information et c'est valable pour tous les services. Si nous ne sommes pas au courant d'un nouveau projet, quelle que soit son envergure, nous sommes là en support, en conseil pour aller de l'avant et mettre à disposition de nouveaux conseils. On ne connaît pas mieux le métier que les gens qui le pratiquent.

M. Favre précise que c'est à travers le projet SAP qu'est né le contrôle de gestion. Plus rien ne peut se faire sans passer par ce dernier dans l'administration municipale. Ainsi, le contrôle de gestion va pouvoir dire si cela va ou non. Il y a cet aspect chien de garde, qui n'existait pas par le passé.

Le contrôle de gestion est-il bien perçu?

M. Margarone répond par l'affirmative, car il ne s'agit pas de contrôler, mais de soutenir. C'est vrai cependant que l'on embête de temps en temps si une manifestation engendre des coûts dans un autre service. On va être l'élément coordinateur par rapport aux différents services. Il faut dire que les services sont cloisonnés, que les autorisations sont cloisonnées.

Quel est le nombre de personnes qui travaillent dans le contrôle de gestion?

M. Margarone répond qu'il y a 5 personnes et qu'il y en aura prochainement 6 à plein temps.

Une commissaire socialiste n'a pas très bien compris la présentation. Elle a toujours cru que le système SAP était un système de comptabilité analytique qui permettrait d'obtenir très rapidement toutes les données recherchées. La description donnée ce soir lui semble très compliquée. Soit elle n'a pas compris, soit ce système l'inquiète. En effet, elle a entendu dire que c'est la transparence, mais que, par ailleurs, il y a des cloisons. La comptabilité devrait normalement être transparente, c'est du moins ce que l'on devrait viser.

M. Favre lui donne raison. Cependant, ce n'est pas un problème informatique, c'est un problème d'organisation. En fonction de la richesse de l'information demandée par l'autorité, cela va demander du travail en plus. Quand on parle d'une manifestation, c'est un projet. Il faut donc qu'il y ait un chef de projet, avec des professionnels qui puissent le guider. Il n'y a pas un standard universel pour tous les projets, il faut donc s'adapter d'une manifestation à l'autre.

Il y a des changements d'habitudes. Pour ce qui est des cloisons, ce n'est pas en quatorze mois que l'on peut toutes les casser. On est en train de les mettre à l'endroit où on nous a demandé de les mettre. Un exemple concret: la DSI ne peut pas voir les comptes du Service des ressources humaines. On pourrait imaginer que tous les services indiquent leurs comptes quotidiens, mais cela ne se fait pas. Pour remonter jusqu'à la pièce comptable, jusqu'à la facture, on va se heurter à un problème de droit privé.

La commissaire relève que le coût induit par rapport au personnel qui doit passer du temps là-dessus peut être submergeant pour les services. C'est le cas pour la Voirie en ce qui concerne les bancs et les tables à livrer pour une manifestation donnée. Y a-t-il des critères pour lesquels on demande une transparence?

M. Margarone pense que le projet de motion pourrait mettre en avant tous les projets dépassant telle somme. Il répète que les gens sont en apprentissage. C'est une charge de travail supplémentaire, un changement radical de processus. Ainsi, ils apprennent jour après jour. En informatique, il n'existe pas de bouton «y a qu'à». Il y a toujours un paramétrage qui doit être fait par quelqu'un.

M. Favre explique que SAP est comme une boîte à outils. Elle est là, mais il y a un travail à faire, cela ne se fait pas tout seul.

Le contrôle de gestion a-t-il travaillé sur les Championnats d'Europe de badminton? Si oui, combien de temps cela a-t-il pris et combien cela a-t-il coûté?

M. Margarone dit qu'il a vu un certain nombre d'objets demandés en création. Aujourd'hui, on est deux personnes à être à fond sur le projet. On resserre quelques boulons. Deux personnes et demie sont dans la gestion quotidienne. Seule certitude: il n'a personnellement pas travaillé sur ce projet.

M. Favre fait savoir qu'il y a aujourd'hui 15000 éléments de projets.

Un commissaire relève qu'il a été question de la Fête de la musique comme projet pilote.

M. Favre dit qu'il s'agit d'une suggestion.

Un commissaire demande si cela a été proposé au DAC ou au Conseil administratif.

M. Margarone répond par la négative.

M. Favre réaffirme que les services sont en période d'apprentissage. Les gens ont compris qu'on commence à utiliser les choses. On y est depuis quatorze mois. Il faut laisser aux gens des services le temps de s'organiser.

Combien de temps faudra-t-il pour obtenir les premiers résultats?

M. Margarone dit que cela se coordonne relativement vite, mais qu'on n'a pas assez d'historique pour dire quels seraient les partenaires à choisir. Aujourd'hui,

c'est quelqu'un du DAC qui joue ce rôle pour la Fête de la musique. Il est le seul en mesure de savoir à quels services il doit faire appel. Ce n'est pas la création qui prend du temps, mais la vision globale du projet.

Juste après Pâques, on approchera environ 4500 personnes formées (il précise que l'on comptabilise plusieurs fois les mêmes personnes). Plus les services vont s'approprier le système, plus le système sera performant.

M. Favre précise que, pour la prochaine Fête de la musique, en juin 2004, c'est illusoire. Cela pourrait toutefois s'organiser pour celle de l'année prochaine.

Quel est l'instrument de pilotage aujourd'hui? Quel est le tableau de bord sur lequel il peut voir où en sont les choses?

M. Margarone dit que l'on parle du *reporting*. C'est un support informatique qui a démarré le 5 janvier 2004, avec un certain nombre de fonctionnalités, les plus importantes. Quand tout est bien digéré, on ajoute des étapes supplémentaires. On va procéder de cette manière jusqu'à l'opérationnalité complète.

M. Favre rappelle que la proposition PR-200 donne le périmètre du projet. Pour le même montant, on a décidé de faire la gestion des salaires. Les autorités ont suffisamment d'imagination pour qu'on n'ait jamais fini. La motion M-410 va au-delà de ce qu'on a mis en place. S'il y a d'autres idées, les informaticiens vont se mettre au travail. Aujourd'hui, on agit de la manière qui a été votée pour la proposition PR-200.

Une commissaire relève que toutes les factures en Ville de Genève sont rentrées sur ce nouveau système. On devrait donc plus facilement tirer des informations. Pourquoi y a-t-il besoin de formater un nouveau système pour toute nouvelle manifestation?

M. Margarone assure qu'il faut formater une fois. Il prend l'image de l'arbre. Il faut donc saisir une première fois un plan comptable.

Quels sont les 15000 éléments dont il a été question?

M. Favre dit qu'une rubrique budgétaire est un élément de projet. A l'intérieur, on peut avoir un sous-projet. Il y a 15000 éléments comme cela.

D'où proviennent ces éléments de projets?

M. Margarone répond que cela dépend des services.

Combien de dossiers doivent être mis en place pour des manifestations et quel montant mettre?

M. Margarone dit que, pour remonter, il faut qu'ils soient de grands projets. On a des concepts préétablis, et dans chacun on a une liberté d'action. Puisque le *reporting* est online, en temps réel, on peut voir la situation au jour le jour.

Un des motionnaires dit qu'il n'y a que les délais qui lui font peur. La page 16 du document a retenu son attention. Il y a une multitude d'entités publiques qui utilisent le système SAP. Est-ce que cela donnera la possibilité de comparer les méthodes de gestion avec d'autres entités publiques? Est-ce que cela va donner une vision macroscopique?

M. Margarone dit que deux entreprises n'iront jamais développer le même contrôle de gestion, car il y a une relation avec l'humain qui est différente; c'est une notion culturelle.

Le commissaire fait remarquer qu'il y a d'autres métiers où on essaie de rapprocher ce qui peut l'être. Pourrait-on accéder à cela?

M. Favre dit que l'on peut comparer. Cependant, quand on tombe dans le domaine du contrôle de gestion, à la fin, il y a toujours le facteur humain qui intervient.

Est-ce que l'arrivée du matériel SAP correspond à une volonté de la Ville de se comparer à d'autres villes?

M. Margarone répond que, dans un premier temps, il s'agit d'améliorer la gestion interne. Pour sa part, il n'a pas de contact avec d'autres communes.

M. Favre affirme que l'outil permet de faire tout et n'importe quoi. Ce sera au Conseil municipal de manifester ses désirs. Il pourra en effet demander un tableau comparatif, s'il le souhaite.

Une commissaire demande s'il y a la souplesse et les ressources nécessaires pour les manifestations d'envergure internationale qui n'ont lieu chez nous que tous les dix ans; ce qui représente un référentiel.

M. Margarone répond que, si l'information existe quelque part, on la retrouve. Ainsi, si on garde le système assez longtemps, ce sera possible de le faire.

Le président remercie les invités pour leurs explications et pour tout le travail accompli. Il prend ensuite congé d'eux.

6. Séance du 24 mars 2004

Audition de M. Philippe Aegerter, directeur du département des affaires sociales, des écoles et de l'environnement

M. Aegerter explique qu'il est parfois coorganisateur de manifestations. Il a aussi une casquette Loterie romande qui subventionne beaucoup d'événements. En tant que directeur du département des affaires sociales, des écoles et de l'envi-

ronnement, il indique que son département soutient des événements tels que les Floralies ou des manifestations plus légères. La facturation dépend des organisateurs et des types de manifestation.

Le président ouvre le tour des questions.

Un commissaire aimerait savoir si une imputation à blanc est effectuée quand une manifestation est organisée par d'autres départements de la Ville de Genève.

M. Aegerter répond que ce n'est pas le cas.

Lors de l'organisation d'événements, le département arrive-t-il à obtenir un décompte pour savoir combien d'heures les employés ont passées pour effectuer leur travail (la valeur de la prestation fournie par la Voirie, par exemple)?

M. Aegerter répond que la Gérance immobilière municipale (GIM) et la Voirie font ce décompte. Il y a toujours une facture incluant une éventuelle gratuité. Le département connaît donc quelles sont les dépenses engendrées par ces deux départements. Il y a aussi le Service d'incendie et de secours qui est touché lors de manifestations culturelles (par exemple: Grand Théâtre) et les agents de ville. Cependant, ils ne pratiquent pas ces usages. Les deux seuls départements d'où le département des affaires sociales, des écoles et de l'environnement reçoit une facture et un taux de gratuité défini sont la Voirie (location du matériel de fêtes) et la GIM (location des salles).

Le commissaire prend l'exemple de la manifestation Asphaltissimo. Il aimerait savoir s'il existe un décompte défini indiquant combien a coûté Asphaltissimo, y compris toutes les prestations mises en œuvre. Il propose, pour cette manifestation, que le département de M. Aegerter sollicite l'aide du Contrôle de gestion qui a indiqué, que, en général, il pouvait proposer des modèles de décomptes sur SAP.

M. Aegerter reprend cet exemple. En termes de transparence, il indique que l'on ne peut pas faire mieux. Il se demande si cela vaut la peine de demander au Contrôle de gestion de prendre des mesures de ce type. Si cela coûte 10000 francs à l'organe de gestion, cela n'en vaut pas la peine. Il poursuit son propos par l'exemple des Fêtes de Genève, où le département sait ce que coûte le Service des espaces verts et de l'environnement à l'heure près. En ce qui concerne le Concours de la rose, il s'agit uniquement d'une subvention d'environ 30000 francs. Il n'y a aucun coût supplémentaire. Cette manifestation constitue une question de prestige. En ce qui concerne les Floralies, M. Aegerter indique qu'il découvre les coûts. L'effort de la Ville est colossal, en jardiniers par exemple, mais il n'y a pas de décompte d'heures. Pour un événement de ce type, il considère que cela vaudrait la peine de connaître les frais que cette manifestation engendre.

Un commissaire indique qu'il se rend compte que l'on devra cibler des manifestations de grande envergure. Mais on se rend aussi compte de l'intérêt que peut avoir la vision globale d'un coût qui se retrouve dans les différents services prestataires. Il y a certains services qui fournissent des décomptes. Il indique que le but des motionnaires est d'appréhender le coût d'une manifestation d'envergure. En termes de faisabilité, par rapport à son expérience de l'administration, il demande à M. Aegerter s'il lui semble possible de fournir facilement une transparence des coûts.

M. Aegerter répond que cela ne serait pas difficile. Il faut juste savoir jusqu'où l'on va dans la transparence des coûts. Il prend l'exemple d'une manifestation qui serait très peu subventionnée, mais qui recevrait beaucoup de prestations en nature de la part de la Ville (mise à disposition de la salle). Il explique qu'à partir de là cela peut devenir une grande opération au travers des apports divers. Ce type de manifestation mériterait que l'on se penche plus sur les coûts qu'elle engendre. Il suffit de mettre en place un système de connaissance de coûts.

Une commissaire revient sur le Service d'incendie et de secours. Elle indique que ce ne sont plus des professionnels qui sont engagés pour la surveillance des manifestations. Elle souligne que ce ne sont que des pompiers auxiliaires volontaires.

Le président fait mention de la présence de samaritains à l'occasion des manifestations.

M. Aegerter répond que les samaritains ne facturent rien. Ils ont, en effet, la possibilité d'assister aux manifestations gratuitement en contrepartie.

Un commissaire de l'Union démocratique du centre fait mention des prestations en nature. Il se demande donc s'il est bien juste que ce chapitre ne soit de loin pas complet, puisqu'il y a énormément de manifestations où l'on ne chiffre pas ces coûts-là.

M. Aegerter répond qu'il s'agit de prestations annuelles, notamment concernant la gratuité.

Une commissaire fait remarquer que cela fait des années que le processus budgétaire essaie de se détailler. Il y a quelques années, les prestations en nature n'apparaissaient même pas. La démonstration de l'outil SAP va dans le même sens. L'outil est là; il reste à savoir ce que l'on veut et quand on veut l'utiliser.

En attendant l'audition de M. Waldis et de ses collaborateurs, le président dit à la commission que M. Favre a fait parvenir sa présentation d'hier. Il pensait la remettre au rapporteur. Pour information, il indique qu'il garde la présentation dans ses dossiers au cas où l'un des commissaires désirerait la consulter.

Un motionnaire s'est renseigné pour connaître la définition du mot SAP. Il donne la définition de cette abréviation: System Anwendungen und Produkten.

7. Séance du 24 mars 2004

Audition de M. André Waldis et de ses collaborateurs: MM. Boris Drahusak et Alain Schweri

M. Drahusak explique que M. Roehrich sera officiellement à la retraite le 30 avril prochain. Il indique que, comme futur directeur, il désire être transparent. Il ajoute qu'il sera toujours disponible pour une audition ou pour la remise de documents ou encore pour apporter des précisions les plus claires possibles.

Un commissaire demande quelle fonction aura M^{me} Koelliker à partir du 1^{er} mai prochain.

M. Drahusak explique que M^{me} Koelliker sera directrice adjointe.

M. Drahusak présente les personnes qui l'accompagnent. M. André Waldis, conseiller culturel, est un des responsables des manifestations et de la Fête de la musique. M. Schweri, chef du service administratif et technique, s'occupe de la gestion des salles, des aspects techniques et financiers. M. Dose s'occupe de faire des analyses de comptabilité analytique. Il a notamment fait un travail sur la Fête de la musique, car il y a eu un dépassement de budget important. Suite à ce dépassement de budget, les responsables de la Fête de la musique ont changé. Il indique qu'il semblait important au département de montrer ce type de travail et de proposer des pistes par rapport à la motion.

M. Drahusak note que les conventions sont signées sur quatre ans. Le département demande aux organisateurs de manifestations une planification budgétaire sur quatre ans. Au moment de la négociation de la convention, il y a un certain nombre de demandes, notamment sur la comptabilité, les coûts de fonctionnement, ce qui permet de faire des vérifications. L'avantage de cette analyse de comptabilité analytique réside dans le fait qu'elle a permis de cadrer les exigences pour l'équipe qui met en place la Fête de la musique 2004. Le but est d'arriver à avoir une idée juste du coût des manifestations organisées par le département. Cela permettra de ne pas toujours répondre positivement aux demandes tout en justifiant le refus avec des chiffres très précis à l'appui.

M. Drahusak est favorable à un travail de ce type-là, mais il insiste sur le fait que c'est une question de dosage. Il ne faudrait pas arriver dans une analyse qui va trop loin. Il indique qu'il n'est pas persuadé de la pertinence de cela.

Dans le projet de budget 2005, la direction du département se demande comment elle peut dispatcher un certain nombre de postes: il y a notamment les gens qui travaillent à 100%, mais le statut les concernant est clair. Il reste à trouver une solu-

tion pour les personnes avec des taux d'activité différents. Enfin, le directeur adjoint précise qu'il y a eu la mise en place du nouveau système de gestion SAP. Avec ce dernier, il devrait être possible de faire de l'analyse de manière très correcte.

M. Schweri précise que l'information que le département cherche à collecter permettra de faire une meilleure gestion, mais que cette collecte d'informations coûte cher. Si l'on décide de mettre des fourchettes à ne pas dépasser, cela va engendrer la mise en place de bornes aux prestations offertes. Ces bornes seraient utiles pour gérer le budget. Par contre, au niveau des factures, les coûts directs et indirects d'une comptabilité analytique pour toutes les manifestations augmenteraient de manière astronomique, il s'agirait de créer environ 12 à 15 postes pour gérer cela. Il faudrait, de plus, mettre le nez dans les organismes qui sont subventionnés. Si l'on désire savoir combien coûte un festival comme Archipel, par exemple, il faudrait mettre un collaborateur de la Ville dans les affaires de l'association.

M. Dose poursuit en disant qu'il est difficile de faire de la comptabilité analytique avec Eurozoom. Les possibilités offertes par SAP sont nettement meilleures.

M. Drahusak dit que cela permettra de faire des coûts par tranche. Si l'on arrive à un coût moyen de 640 francs par orchestre et par scène pour la Fête de la musique, l'équipe qui gèrera les balises aura clairement un budget imparti à ne pas dépasser.

Il poursuit en indiquant que certains types de dépenses ont été mal gérés. Par exemple, il y a la Voirie dont le budget est de 141000 francs. Celui-ci a été composé de manière historique. La Voirie a largement dépassé ce budget et l'on pouvait s'y attendre. Avec une comptabilité analytique, il n'y aurait pas une telle différence.

M. Schweri précise qu'il n'y a que neuf manifestations organisées par la Ville, mais que la comptabilité analytique signifierait un épluchage de toutes les factures et des reports de coûts indirects. Par exemple, il faudrait attribuer un certain nombre de kilomètres et de coûts pour les véhicules utilisés lors de la Fête de la musique. Cela engendrerait des heures de travail pour plusieurs personnes. L'objectif est aussi raté si l'on ne le fait pas de manière précise.

Concernant la Fête de la musique, constatant qu'il y a eu un dépassement du budget, les décisions suivantes ont été prises: passage de 19 à 18 scènes pour qu'il y ait le moins de dépassement possible, limite des heures de programmation musicale à 875 heures au lieu de 960. Ces mesures ont été prises dans le but d'éviter des dérapages. C'est de l'information de gestion.

M. Waldis indique que trois associations ont une ligne au budget: le Festival de la Bâtie, le Concours de Genève et les Baroqueries. Dans la convention, le département leur demande de préciser les prestations en nature. On pourrait introduire sys-

tématiquement les prestations en nature dans le budget. Quant aux manifestations de la Ville de Genève, on pourrait imaginer que le modèle de gestion très fin mis en place pour la Fête de la musique puisse aussi être utilisé pour la Nuit de la science.

M. Drahusak dit qu'il s'engage à le faire.

Le président remercie les auditionnés pour leur exposé.

Un des motionnaires aimerait savoir ce que représentent ces manifestations en termes de frais directs et indirects.

M. Dose répond que la somme est de 42 millions de francs et qu'elle englobe tout (toutes les subventions, etc.). Elle inclut les subventions nominales et ponctuelles.

M. Waldis précise que certains organismes reçoivent des subventions de la Ville de Genève mais n'organisent pas de manifestation, tels que l'Orchestre de la Suisse romande.

Le motionnaire s'interroge sur la manière dont on doit fixer les limites pour le contrôle. Il demande quelles sont les manifestations qui méritent d'être prises en compte par les services de la Ville. Sur l'ensemble de la liste remise, il désire savoir sur combien d'entre elles il vaudrait la peine de faire une analyse plus minutieuse.

M. Drahusak répond que le département est en train d'y réfléchir à l'interne. Il propose de remettre à la commission une liste détaillée.

Un commissaire fait référence à l'association Weetamix. Il aimerait avoir des précisions sur ce cas.

M. Dose répond que c'est lui qui contrôlait cette association. Il a constaté qu'il y avait un grand nombre de fausses factures ainsi que des factures manquantes. C'est à la suite de la gravité de ces faits que le département a décidé de suspendre cette subvention.

M. Waldis ajoute que, lorsque l'on constate que le salaire du directeur représente 80% du budget de l'association, c'est une situation inadmissible. Suite à ce type de constat, un contrôle de niveau 3 est effectué. Si les critères d'attribution des subventions ne sont pas respectés, il y a un réallouement des subventions à des associations qui remplissent ces critères.

M. Dose ajoute qu'il y a d'autres cas du type de Weetamix.

Un commissaire affirme que l'outil utilisé pour faire la comptabilité analytique pour la Fête de la musique ne va pas forcément impliquer que le budget sera respecté.

M. Dose répond que cette affirmation est partiellement juste. Avec SAP et l'OTP, cela permettra d'avoir des dépenses au jour le jour. Il y a un respect du budget qui doit être clair. Il est vrai que l'on fait du mieux que l'on peut pour respecter le budget, mais on ne peut pas tout maîtriser.

Un commissaire libéral affirme qu'il a apprécié toutes les informations reçues aujourd'hui sur la manière dont le service est organisé, mais il précise que la motion n'a pas forcément pour but cet objectif-là. En effet, cette dernière vise à informer, et non pas à contrôler ou à surveiller. Il note que des contrôles sont néanmoins nécessaires, mais que d'autres organes sont là pour faire ce travail. La motion vise à faire une photographie de la participation de la Ville dans les manifestations. D'autre part, le but de la motion n'est pas d'envoyer des gens dans des associations pour faire des vérifications sur les comptes de celles-ci. La motion n'a pour but que de donner des instruments supplémentaires pour arriver à une plus grande transparence.

Enfin, il demande si le tableau comprend les prestations des autres départements.

M. Dose indique que ce qui est signalé en rouge est ce qui a été surévalué ou sous-évalué. En siam, on peut voir les informations que le département ne maîtrise pas (SRH, énergie, etc.).

Un commissaire aimerait savoir ce qu'est le contrôle N° 3.

M. Drahusak répond que le niveau 1 correspond au travail normal fait sur les comptes. Le niveau 2 correspond à un travail plus approfondi. Enfin, le niveau 3 correspond au travail fait à l'externe par une fiduciaire sur les comptes des associations, le cas échéant.

Pourquoi la course de l'Escalade apparaît-elle dans les manifestations non subventionnées directement?

M. Waldis répond que le département ne fait rien en ce qui concerne celle-ci. La course de l'Escalade est un événement culturel, mais on pourrait effectivement l'enlever de cette liste, car elle ne coûte rien.

Un des motionnaires est surpris de ne pas voir le défilé de l'Escalade.

M. Waldis répond que le département aurait pu le mettre. Il tient à préciser que cette manifestation est considérée au même titre que les fêtes nationales.

Qu'est-ce que le Festival «super-femmes»?

M. Waldis répond que c'est un festival qui a eu lieu à l'Usine. Il a duré trois semaines (théâtre, films, etc.) et était une manière de revisiter le militantisme féminin.

Un commissaire aimerait avoir des précisions sur la collaboration du département avec le Contrôle de gestion de la Ville.

M. Schweri explique que le Contrôle de gestion comprend quatre ou cinq collaborateurs. Ils répartissent la comptabilité selon les prestations et les missions. Avec un effectif restreint, ils calculent des grandes masses financières, ce qui est utile pour l'échelle supérieure pour prendre les décisions importantes, mais ils n'ont pas la possibilité d'avoir une approche aussi détaillée que les départements le souhaiteraient. C'est pour cette raison que l'on cherche à pallier ce problème. C'est pour cette raison aussi qu'il faut mettre le nez dans les associations. Pour la Fête de la musique, par exemple, il y a des véhicules qui sont exclusivement utilisés pour l'événement. Pour être précis, il faudrait mettre un comptable à côté de chaque compteur de véhicules.

Une commissaire désire apporter un complément d'informations. Elle précise que le budget d'un festival comprend des frais qui sont engendrés des mois avant le festival en question et non pas seulement quelques jours avant celui-ci. Les associations travaillent avec des comptabilités fines.

Un commissaire retient la notion de dosage. Il affirme aussi qu'il faut reconnaître que la mise en place d'une telle comptabilité a un coût. Néanmoins, il souligne que celui-ci représente un gain plus tard. Le retour sur investissement n'est pas négligeable.

Quand un tel système sera mis en place efficacement, cela pourra-t-il être bénéfique?

Le président remercie les auditionnés pour les informations qu'ils ont apportées.

Le président demande aux commissaires s'ils désirent auditionner M. Mugny le 5 mai. La majorité des commissaires estiment que la présentation était très complète et proposent d'abandonner l'audition de ce dernier.

8. Séance du 21 avril 2004

Discussion et vote

Le président ouvre le tour de table.

Un commissaire libéral, motionnaire, annonce que, à la suite des diverses auditions, les invites ont été modifiées. Il distribue les changements. Il affirme que les invites ont été éclaircies. Il propose d'expliquer le pourquoi de ces changements. L'idée était d'essayer de comprendre quelle vision globale financière on pouvait avoir par rapport aux manifestations. L'idée de cette motion n'est pas

d'empêcher ou de diminuer les coûts des manifestations mais d'avoir une vision plus claire. La démarche est la suivante: poser une limite au-dessous de laquelle cela ne vaudrait pas la peine de faire des investigations supplémentaires. Le Parti libéral propose de donner aux services les instructions et directives nécessaires pour que les prestations en nature rendues lors de manifestations fassent l'objet d'une valorisation. La deuxième partie concerne le fait d'effectuer un budget consolidé pour les manifestations dont les montants seraient supérieurs à 200000 francs. Dans un troisième temps, il y a l'adoption d'un rapport comptable à la suite des manifestations. Cela permet d'avoir une idée assez nette sur les manifestations les plus importantes pour le Conseil administratif et les différents départements.

Il lit les différentes invites modifiées. Il ajoute que la dernière invite reste inchangée et que les invites ont été allongées mais qu'elles permettent de limiter cette recherche de transparence à l'essentiel. Il conclut en affirmant qu'il n'y a pas de référence explicite au modèle de M. Drahusak, cela laissant libres les différents départements sur la manière dont ils désirent rédiger les rapports.

La commissaire socialiste se demande, à la deuxième invite, pourquoi il n'y a aucune appréciation du temps qu'il faudrait à l'administration pour effectuer les budgets ad hoc. Elle rappelle que M. Hediger affirmait que tous les coûts étaient connus à la dernière minute. Il y a donc une incertitude lors du budget. Elle se pose aussi la question du temps que les conseillers municipaux vont prendre pour traiter ces divers budgets. Concernant la troisième invite, elle se demande si l'on ne constatera pas un décalage pour les manifestations non organisées par la Ville. Elle illustre ses propos par le Championnat mondial de pétanque, par exemple. Enfin, elle se demande si les associations organisatrices de ces manifestations seraient d'accord que leurs comptes apparaissent dans les comptes de la municipalité.

Le président aimerait savoir pourquoi l'on s'arrête à ce chiffre de 200000 francs. Il estime que c'est un palier relativement bas.

Le motionnaire libéral répond que ce montant est issu de l'audition de M. Drahusak. Ce dernier proposait 500000 francs. Pour le Parti libéral, cette somme est trop élevée, car elle correspondrait uniquement à trois ou quatre manifestations, ce qui n'est pas suffisant pour la transparence des coûts.

Concernant les questions de la commissaire socialiste, il répond que tout est planifiable et qu'il y a souvent des réserves. Il pense que pour les Fêtes de Genève, par exemple, l'utilisation du domaine public est tout à fait planifiable. Il ne pense pas que ce soit une barrière à la mise en œuvre d'un budget. Concernant la notion de temps, le motionnaire affirme que cela dépend surtout de la forme des rapports concernant les différentes manifestations. L'idée est de voir ce qui se passe avec l'argent du contribuable.

Le commissaire Vert va dans le sens du Parti socialiste, surtout en ce qui concerne les coûts directs et indirects. Pour certaines manifestations, il existe déjà une traçabilité. Il serait possible d'obtenir cela par le biais du Contrôle financier. Il pense que la somme de 200000 francs est aléatoire. Il pense que, si cette motion est acceptée, cela risquera d'induire des coûts supplémentaires pour les fonctionnaires et pour les contribuables. Il estime donc que l'on pourrait utiliser des outils que l'on a déjà à disposition pour effectuer ce type de travail.

La commissaire socialiste ne comprend pas l'utilité de faire des sondages aussi précis. Elle a peur d'utiliser beaucoup de ressources administratives pour effectuer ceux-ci. Elle se demande si l'on ne peut pas trouver quelque chose de précis pour les grandes manifestations, mais pas pour les petites. Elle affirme que l'on pourrait imaginer des sondages ponctuels, par exemple. Elle pense aussi que la commission des finances n'aura pas forcément le temps de traiter toutes ces données. Elle propose d'étudier des propositions plus relatives aux comptes.

La commissaire de l'Alliance de gauche /(SolidaritéS et Indépendants) (AdG/SI) revient sur l'objectif des motionnaires lors de la discussion précédente. Elle pense que la lecture de ces rapports est difficile tant pour les commissaires que pour les contribuables. Elle estime donc que c'est illusoire. Elle affirme qu'il y a de nouveaux programmes et outils qui permettent d'arriver à ces fins. Elle pense aussi qu'il faut garder une certaine souplesse par rapport à l'organisation de ces manifestations. L'AdG/SI refusera, en conséquence, d'entrer en matière sur cette motion.

La commissaire socialiste se souvient d'une remarque du commissaire Vert concernant les coûts et les bénéfices. Elle affirme que l'on sait qu'un certain nombre de manifestations rapportent aussi. Il serait donc judicieux de savoir aussi ce que celles-ci rapportent.

Le commissaire de l'AdG/SI est d'accord avec la socialiste. Cette nouvelle solution de changer les invites ne règle pas le problème de la connaissance des coûts directs et indirects. Il faudrait aussi chercher à savoir quelles sont les retombées directes et indirectes. Il estime qu'il y a une contradiction. Il rappelle que les décisions prises ici ont des répercussions sur des travailleurs et leurs conditions de travail.

Le président propose de faire un vote d'entrer en matière suite à la discussion. Les commissaires sont d'accord.

Le commissaire de l'Union démocratique du centre (UDC) déclare que, si l'on demande aux différents services de la Ville des rapports, on ne leur demande pas du travail supplémentaire, parce que c'est ce qu'ils ont toujours fait. Il illustre son propos par le championnat de patinage. La difficulté, ici, est de faire un bud-

get, car il y a trop de partenaires. Le budget proposé pour une grande manifestation se fait sur le moyen terme. Concernant le patinage artistique, il pense que la situation est très floue. Les organisateurs ont de la peine à maîtriser ces dépenses. Il est très partagé et est forcément mal placé, puisqu'il a vécu cela durant de nombreuses années. Ce travail est déjà fait pour les grandes manifestations. Pour le reste, il estime que soumettre ces rapports au Contrôle de gestion n'est pas une bonne idée, puisque les organisateurs ne vont pas le prendre de bon pied.

Le président est d'accord d'entrer en matière, mais il se pose des questions concernant les nouvelles invites, notamment par rapport au montant. La deuxième invite: «formuler des demandes de crédit» supposerait que celles-ci soient soumises au Conseil municipal de la Ville de Genève. Par exemple, pour la Foire de Paris ou Asphaltissimo, ces demandes de crédit devraient passer par le Conseil municipal, et une commission produirait un rapport. Il estime que cela demande une anticipation énorme. Le président est pour la transparence des coûts, notamment pour les prestations en nature, mais quant à formuler des demandes de crédit, il pense que cela paraît un peu difficile.

La quatrième invite lui semble aussi un peu trop compliquée à mettre en œuvre.

L'UDC est prête à entrer en matière, même si elle pense qu'elle est mal placée.

L'AdG/SI ne votera pas cette motion. Elle pense que celle-ci n'a pas lieu d'être, car il est déjà possible d'obtenir ces informations quand on les demande.

Le Parti radical (R) pense que cette motion est une bonne idée, même si la deuxième invite est un peu difficile à réaliser.

Le Parti socialiste (S) demande aux motionnaires ce qu'ils voudraient voir apparaître.

Le Parti libéral (L), motionnaire, répond qu'il désirerait voir apparaître les coûts indirects, comme ceux montrés pour la Fête de la musique par M. Drahusak. Il aimerait voir apparaître le coût global (1,8 million pour la Fête de la musique) et la répartition entre les différents services, notamment. Il a l'impression d'avoir le coût réel de l'organisation de la Fête de la musique par ce biais. Il pense qu'effectuer ce travail sur plusieurs manifestations permettrait de dégager des informations supplémentaires. Cela permettrait aussi d'informer la population sur les coûts des manifestations organisées dans sa ville. Les contribuables seraient en mesure de dire si une manifestation en vaut la peine ou non. Il pense que l'effort supplémentaire ne serait pas énorme et que la lisibilité qui en résulterait serait beaucoup plus grande. Il conçoit et comprend que le côté prévisionnel est difficile. Il est prêt à retirer la deuxième invite si cela pouvait lever quelques

blocages. Soumettre ces rapports au Contrôle de gestion n'est pas une invite fondamentale non plus, mais elle permet d'ajouter une certaine crédibilité. Si cela est un *casus belli*, il est prêt à retirer cette invite également.

Le représentant des Verts (Ve) revient sur ce qu'il a dit au départ. Il n'est pas d'accord d'entrer en matière, mais il est conscient qu'il y a un besoin de transparence. Il pense que les rapports du Contrôle de gestion sont efficaces. Les rapports de celui-ci disent ce qui se passe réellement. Il estime qu'il faut plutôt aller dans ce sens. Lors de la lecture du rapport d'activités du Contrôle de gestion, il y aurait une bonne vision d'ensemble. Il insiste sur le fait qu'il faut utiliser les outils à disposition.

L'AdG/SI précise que cette motion est inutile et dangereuse. Elle pense que les chiffres donnés à la population seront des grands montants et que cela la fera réagir. Le but de cette motion est d'essayer de démontrer que certaines choses coûtent des fortunes. Il pense que cela porte atteinte à l'organisation de manifestations.

La commissaire socialiste a un problème à entrer en matière sur cette motion, parce que les invites ne lui conviennent pas, mais elle est d'accord de demander des informations supplémentaires. Elle se demande quelle est l'utilité d'obtenir les coûts sur ces manifestations. Dans les comptes à cinq positions, à la page 125, il y a des informations détaillées sur le sujet. Elle constate que l'on voit les implications à terme, mais qu'effectivement les prestations en nature ne sont pas incluses. Néanmoins, on sait qu'elles existent, puisque le montant global apparaît. Elle pense qu'une analyse lors de l'étude annuelle des comptes est beaucoup plus intéressante. Elle ne voudrait pas d'un instrument trop précis, sauf si l'on pense qu'une association organisatrice de manifestations fait n'importe quoi. Dans ce cas, elle estime qu'il serait plus judicieux de faire une motion.

Elle propose de demander que les prestations en nature apparaissent de manière propre dans les comptes.

Le commissaire de l'UDC interprète cela d'une manière différente. Il pense qu'il faut faire une distinction entre la transparence aux élus, aux contribuables et au Conseil municipal. Il estime que les gens ne comprendraient pas le sens de ces montants publiés. Néanmoins, ce qui l'incite à entrer en matière, c'est que, dans les grandes manifestations, on observe que ce sont souvent le directeur des finances et le directeur du Contrôle financier qui font partie de ces comités d'organisation.

La commissaire de l'AdG/SI comprend les questions que se pose la commissaire socialiste, mais elle n'aimerait pas tomber dans une discussion infinie. Elle propose que l'on entre en matière sur cette motion et que l'on modifie les invites s'il le faut.

Le commissaire libéral, motionnaire, revient à la proposition de la commissaire socialiste. Il n'est pas aussi négatif sur la faculté des gens à juger. Il pense que la proposition de faire figurer cela dans les pages jaunes des comptes est une proposition intéressante, si l'on retrouve le coût global de la manifestation avec les prestations en nature.

La commissaire de l'AdG/SI propose de regarder la cellule 310-613, de la page 125 à la page 127. Elle affirme que cela ne concerne que la Fête de la musique. Elle réaffirme que ces informations existent déjà.

Le président rappelle que c'est le magistrat qui a demandé cela. Il affirme donc que ce genre de choses est à anticiper. Il ajoute qu'il faut arrêter de dire que c'est un travail inutile.

Le président passe au vote sur une éventuelle entrée en matière sur la motion M-410. Il explique que, si l'entrée en matière est refusée, la motion sera refusée elle aussi. Si l'entrée en matière est acceptée, la commission procédera à une discussion sur les différentes invites, via la voix du commissaire libéral motionnaire.

L'entrée en matière sur la motion M-410 est acceptée par 10 oui (3 L, 1 R, 1 DC, 2 UDC, 3 S) contre 5 non (2 Ve, 1 T, 2 AdG/SI).

Le président met aux voix la première invite de la motion (en l'absence d'un commissaire de l'UDC et d'un commissaire de l'AdG/SI).

La première invite est acceptée par 9 oui (3 S, 3 L, 1 R, 1 DC, 1 UDC) contre 3 non (1 T, 1 AdG/SI, 1 Ve) et 1 abstention.

Le Parti libéral annonce qu'il retire sa deuxième invite.

Avant de passer au vote sur la troisième invite, le président passe la parole à la commissaire socialiste. Cette dernière estime que cette invite est à discuter. Le Parti socialiste est pour que les prestations en nature apparaissent dans le budget pour avoir une vision plus exhaustive. Elle propose de voir apparaître les montants des manifestations et certains détails dans les comptes et le budget. Les prestations en nature seraient comptabilisées par les services. Elle pense que le Parti socialiste s'allierait à une invite demandant à l'administration des détails sur les prestations en nature et pas seulement sur le transfert à des tiers. Elle ajoute que l'on pourrait demander à introduire les subventions de prestations en nature pour les manifestations internes à la municipalité que l'on ne voit pas apparaître, notamment pour la Fête de la musique. Vu l'effort que l'administration devrait faire, il serait judicieux de demander d'abord ce qui concerne les manifestations propres à la Ville. En outre, elle propose de laisser tomber l'allusion à un montant minimal de 200000 francs.

Le représentant des Verts pense que la commissaire socialiste n'a pas la même vision que lui. Pour lui, il faudrait demander au Contrôle financier de faire ce travail. Il pense que, si l'on demande plus, cela engendrera des frais supplémentaires. Il faudra alors des ressources supplémentaires si l'on travaille sur SAP.

La représentante socialiste ne voit pas comment le Contrôle financer pourrait faire ce travail. Elle affirme que cela n'est pas dans son cahier des charges et que le Conseil municipal devrait donc lui donner un mandat. Dans ce cas, il faudra créer de nouveaux postes au Contrôle financier et cela risque d'être difficile.

Le motionnaire salue le travail de conciliation de la commissaire socialiste. Il est un peu dubitatif sur le fait de ne fixer que des objectifs complètement généraux. Il a peur que l'on n'ait quasiment rien dans les comptes. Il est tenté de rester avec un degré de précision un peu plus important que ce que propose cette commissaire. Il aurait souhaité que l'on ajoute un délai de réalisation, d'ici à 2006, par exemple.

Le président pense que la troisième invite (devenue la deuxième) est bonne. Il propose juste de discuter du montant du palier, d'une part, et de discuter de l'opportunité de son application dans l'hypothèse où cela devrait s'appliquer aux manifestations organisées par la Ville uniquement ou aux autres, d'autre part. La commissaire socialiste pense que le problème est que le rôle du Conseil municipal est de proposer et de donner des impulsions. Les dates ne seront pas respectées si elles sont trop fixes. Elle propose donc d'utiliser le terme «progressivement».

Le motionnaire libéral propose de garder l'invite telle quelle en mentionnant «en nature» (suppression de «en espèces ou»). Cela reviendrait à des manifestations de taille importante.

La commissaire socialiste répond que ce n'est pas la même chose. Il y a une différence sur la qualité de l'information, le niveau de détail.

Le président propose de mettre: «les prestations en nature relatives aux manifestations organisées par la Ville de Genève ou non».

Le motionnaire libéral pense que l'on ne va pas arriver à s'entendre. Il regrette que la motion devienne trop édulcorée. Dans cette perspective, il propose d'aller en discuter en séance plénière plutôt que de tomber d'accord sur un texte qui ne remplit plus l'esprit que le Parti libéral attend. Il ajoute qu'il retire la quatrième invite.

Le président met aux voix la troisième invite devenant la deuxième, en enlevant «en espèces ou».

Cette invite est refusée par 8 non (3 S, 1 T, 2 AdG/SI, 2 Ve) contre 7 oui (1 R, 3 L, 2 UDC, 1 DC).

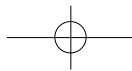
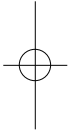
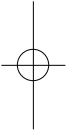
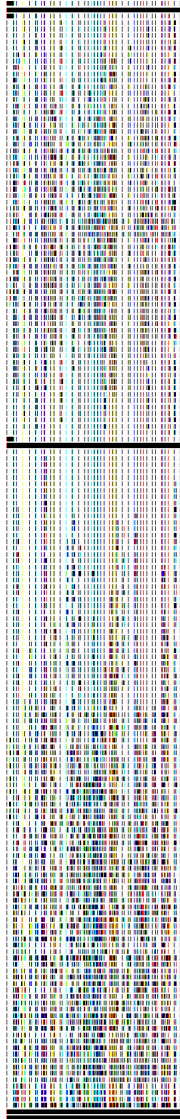
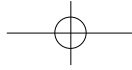
Le président met aux voix la motion M-410 amendée avec une invite unique. La motion amendée est refusée par 11 non (2 AdG/SI, 1 T, 2 Ve, 1 R, 3 L, 2 UDC) contre 4 oui (3 S, 1 DC).

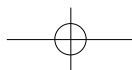
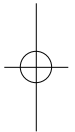
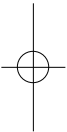
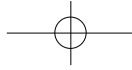
En conclusion, le rapporteur estime que cette motion avait toute sa pertinence, d'autant plus qu'elle a suscité un débat sérieux autour de la question de savoir quelle est la taille critique à partir de laquelle il est important de mettre en évidence la totalité des coûts directs et indirects d'une manifestation en ville de Genève et pour quelle raison.

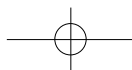
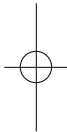
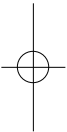
Elle a également permis de comprendre l'ensemble des mécanismes de gestion qui sont à la disposition de l'administration de la Ville de Genève et quelle est leur opérationnalité par rapport à la gestion des coûts des manifestations.

Finalement, en dépit des divergences politiques, il ressort de ces différents débats et auditions une volonté commune de maîtriser les coûts des manifestations en ville de Genève.

9. Annexes









Ville de Genève

Division art et culture

M-410 Projet de réponse écrite pour la Commission des Finances

Question posée par Monsieur le Conseiller municipal Alexis Barbey : Quels sont les critères qui permettraient de sélectionner les manifestations ?

A. Manifestations subventionnées:

Liste des critères possibles:

- Financier : montant de la subvention comme limitation (supérieure ou égale à Frs 500'000),
- Budgétaire : ligne distincte au budget (centre de coût),
- Politico culturel : convention de subventionnement.

Manifestation concernée:

- Centre de Coût : 31064899 **Bâtie**, subvention conventionnée (Frs. 1'000'000 -)-

Remarques:

- En dessous de Frs 500'000, cela semble vain de vouloir demander aux subventionnés de se lancer dans des analyses trop fines. Même pour la Bâtie, cela occasionnerait des surcoûts qui grèveraient d'autant la production, sans pour autant améliorer la qualité de la gestion.
- En deçà, les contrôles à trois niveaux effectués par le Département nous semblent adaptés.

R. Manifestations produites ou coproduites par la VG:

Liste des critères possibles:

- Financier : coût de la manifestation comme limitation (supérieur ou égal à Frs 500'000),
- Budgétaire : ligne distincte au budget (centre de coût)

Manifestation concernée:

- Centre de Coût : 310613 **Fête de la musique**, (Frs. 1'799'426.-)

Remarques:

- Cela se fait déjà pour la Fête de la musique sur le modèle présenté à la Commission de finances. Nous ferons la même analyse sur la Nuit de la science après l'édition 2004.

Cas intéressant:

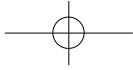
- Centres de Coût : 31061099 et 31061199 **Musiques en été** (Frs 640'000.-)

Remarques:

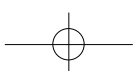
- les concerts-sérénades - classiques - émergent au chapitre de la production des concerts classiques, lequel chapitre couvre également la saison des Concerts de Dimanche en hiver. Un chapitre unique permet des arbitrages entre l'été et l'hiver, en fonction des coûts de production.
- D'autre part, les concerts populaires - jazz, SEF - ont été transformés en lignes de subventions. Autrefois, c'était de la production propre, ce n'est plus le cas. Leur gestion est déléguée.
- Une visibilité budgétaire meilleure peut parfois entraîner des rigidités quant à l'exécution de la politique culturelle et empêcher certaines économies et possibilités. Dans ce cas précis, il ne semble pas opportun de regrouper les rubriques.

C. Conclusion :

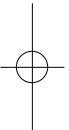
- L'application d'une comptabilité analytique est nécessaire, mais doit être calibrée parfaitement aux objets. Dans le cas contraire, elle aboutirait au résultat inverse : générer des coûts supplémentaires pour des changements inopérants.
- Il faut poursuivre l'élaboration et la signature des conventions de subventionnement, ce qui permet au CM de connaître les coûts directs et indirects occasionnés par les manifestations et leurs évolutions dans le temps.



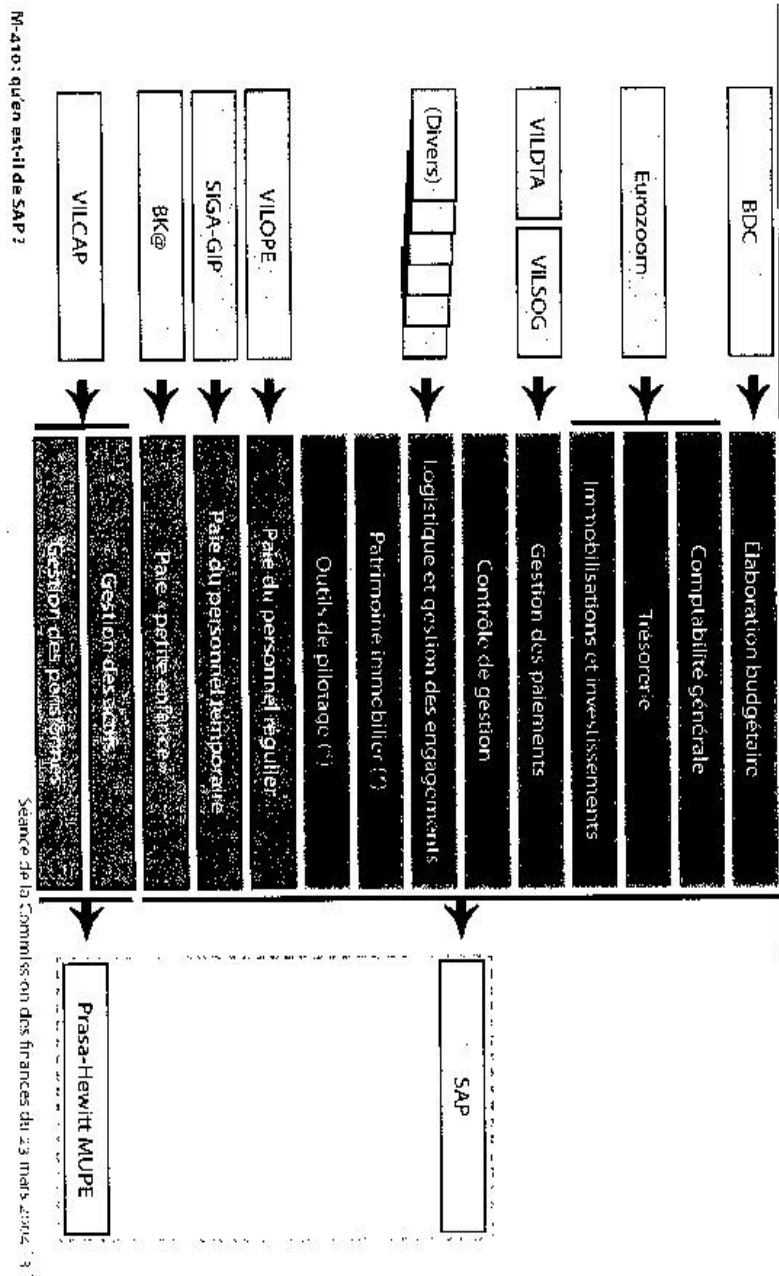
M-410 : qu'en est-il de SAP ?



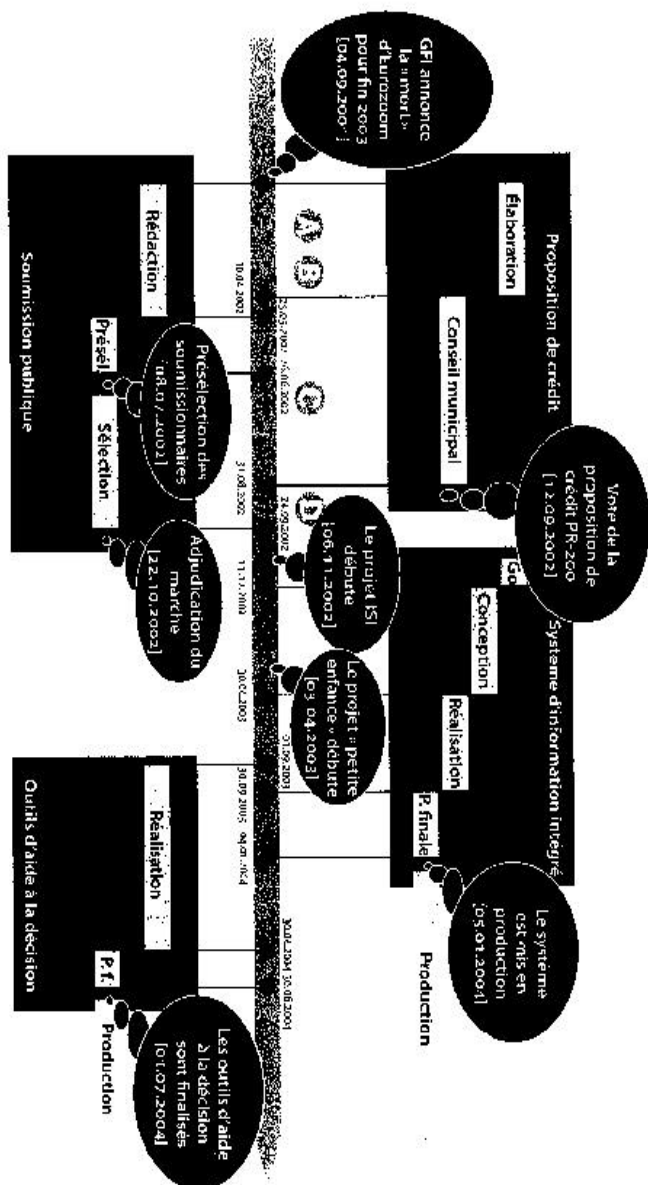
Séance de la Commission des finances du 23 mars 2004
Eric Favre, Directeur, Direction des systèmes d'information
Orazio Mangione, Contrôleur de gestion, Direction de l'administration générale



Les systèmes d'information intégrés en 2003 (et 2004*)



Rappel de la planification



M-410 : qu'en est-il de SAP ?

Séance de la Commission des finances du 23 mars 2004 | 41

Le démarrage en product. on de SAP, chiffres au 2 février 2004

Système		Finances	
Utilisateurs	500	Comptes généraux	1'252
Entités structurelles	154	Tiers (débiteurs et fournisseurs)	16'213
Taux de disponibilité	99,4%	Factures « fournisseurs »	2'719
Utilisateurs connectés dans la journée:		Montant payé aux fournisseurs	25'219'293.—
du 11 janvier	288	Bons de commandes	1'597
du 18 janvier	295		
du 25 janvier	300		
Ressources humaines et organisation		Contrôle de gestion	
Postes	4'108	Centres de coûts	257
Dossiers du personnel	3'773	Immobilisations et investissements	1'300
Indemnités en janvier 2004	4'073	Éléments de projet (p. ex. subventions)	11'265
Bulletins de salaires versés en janvier 2004:		Ordres internes (p. ex. immeubles)	2'115
Ville de Genève	3'656		
Personnel de la « petite enfance »	980		

M-410 : qu'en est-il de SAP?

Séance de la Commission des finances du 23 mars 2004

ds

File Edit View GO Bookmarks Tools Help

http://www.ds.com/.../ds/.../ds/...

ds Help ds Support ds Plug-in FAQ

ORGANISATION DE LA DSE

[Comptes au 23.03.2004]

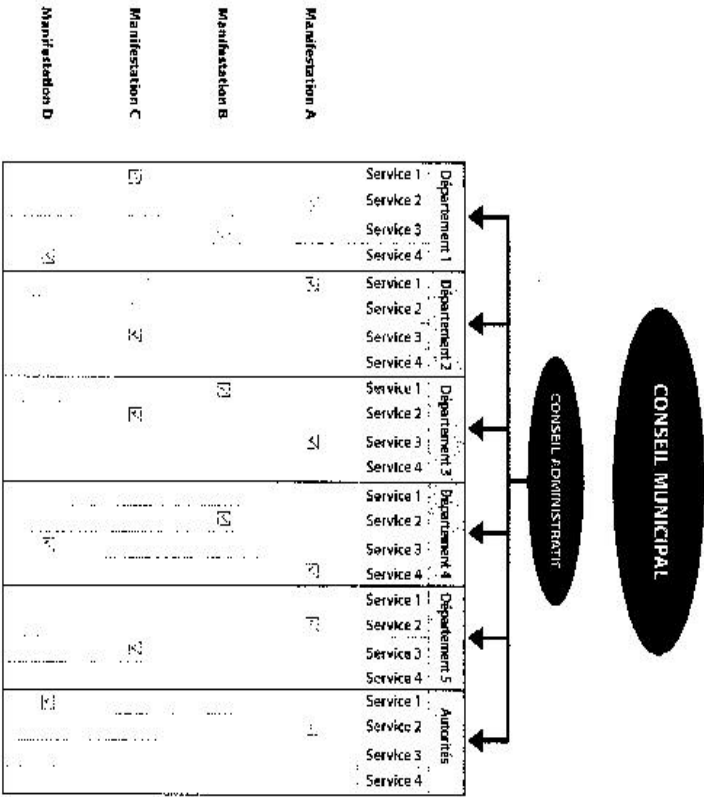
	Natures comptables	Reel	Engagement	Engage	Pré-budjet	Disponible
301100	C-Sal/Forc. sociales	302112.75	0.00	302112.75	516580.00	4537742.25
301100	C-Sal/Forc. sociales	12536.20	0.00	12536.20	135100.00	11241.00
301270	C-Hours supplément	12570.05	0.00	12570.05	85100.00	65429.95
301300	C-Prime de loyauté	0.00	0.00	0.00	409160.00	435268.00
301310	C-Prime mise à retr.	0.00	0.00	0.00	8124.00	8324.00
301340	C-Supplément (indus)	6954.35	0.00	6954.35	56100.00	51045.65
301350	C-Indemnités puits	0.00	0.00	0.00	2100.00	4000.00
301350	C-Indemnités puits	368223.35	0.00	368223.35	6095452.00	5227223.65
301350	C-Indemnités puits	1148.10	0.00	1148.10	9150.00	8001.90
301350	C-Indemnités puits	44507.15	0.00	44507.15	308119.00	263511.85
301370	C-Cotisations sociales	15216.33	0.00	15216.33	0.00	115116.30
301390	C-Cotisations sociales	7724.01	0.00	7724.01	15182.00	7817.99
301390	C-Cotisations sociales	1148.35	0.00	1148.35	2100.00	6781.65

Comptes

M-410: qu'en est-il de SAP ?

Séance de la Commission des Finances du 23 mars 2004 [6]

M-410 : périmètre de resp nsabilité selon l'org anisation actuelle



M-410 : qu'en est-il de SAP ?

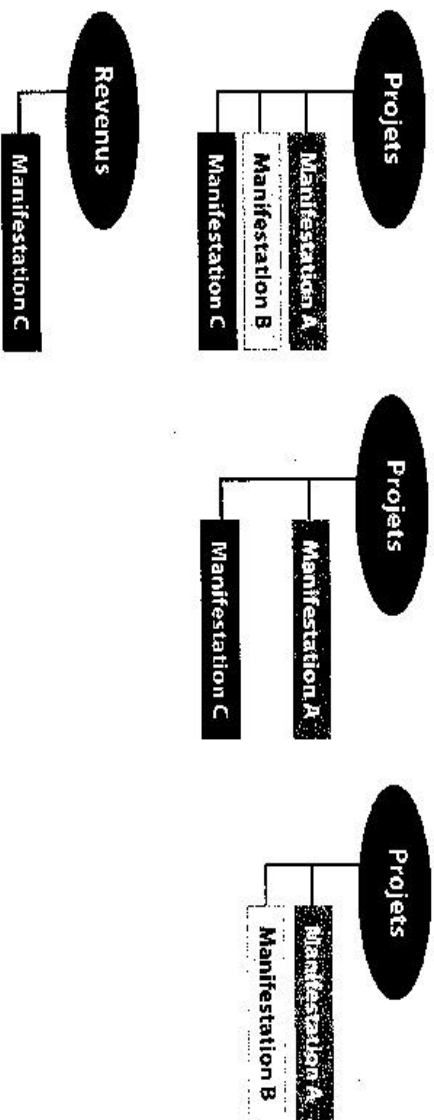
Scénario de la Commission des finances du 23 mars 2004 (7)

M-410 : organisation actuelle

Structure Service 1

Structure Service 2

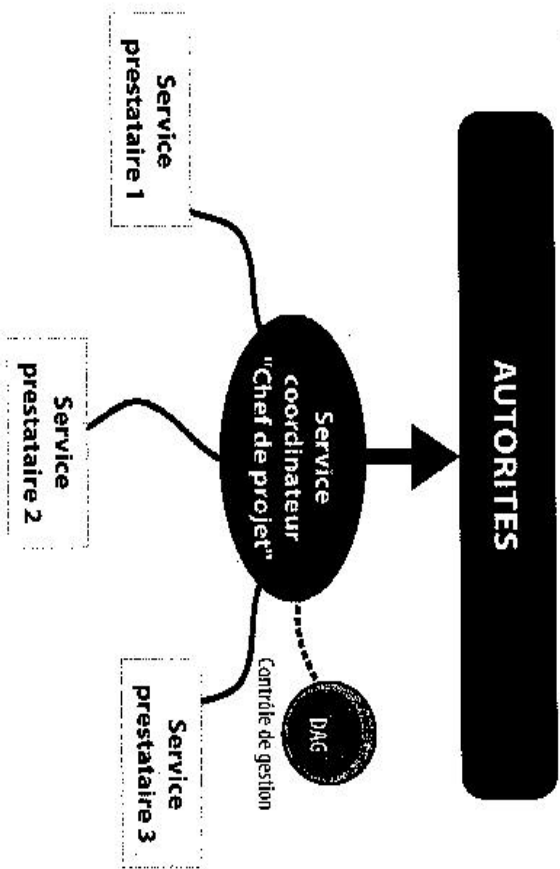
Structure Service 3



M-410 : ou en est-il de SAP ?

Séance de la Commission des finances du 23 mars 2014 (8)

M-410 : coordination et responsabilité



M-410 : qu'en est-il de SAP ?

Séance de la Commission des finances du 23 mars 2004 [19]

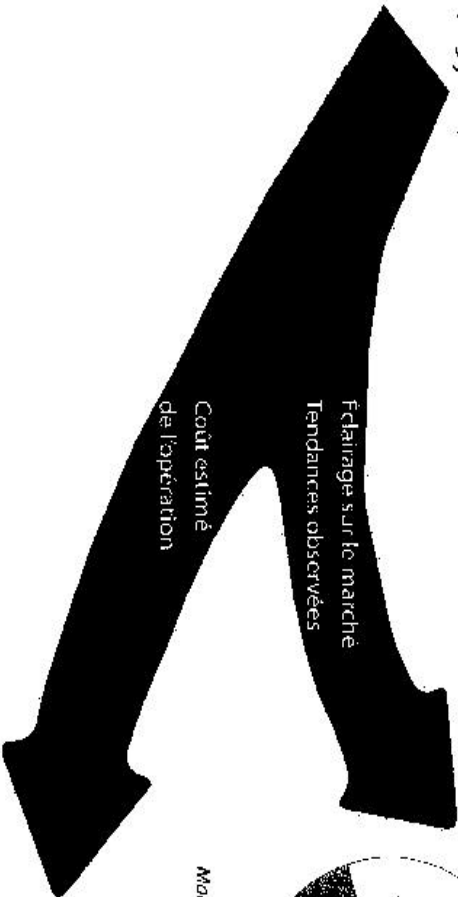
Annexes : SAP en Ville de Genève

Séance de la Commission des finances du 23 mars 2004
Eric Favre, Directeur, Direction des systèmes d'information
Orazio Margaroni, Contrôleur de gestion, Direction de l'administration générale

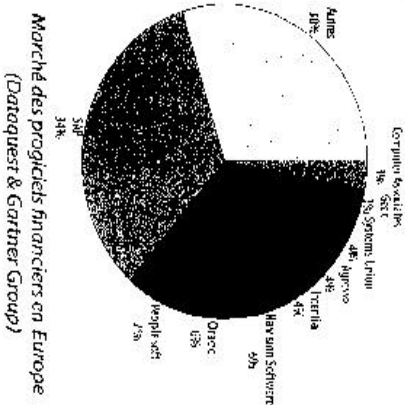


Étude préalable au lancement du projet

Étude confiée au
Gartner Group
le 29 janvier 2002



Privilégier le choix d'un progiciel de
gestion intégré (ERP)



13,43 millions de francs
(hors taxes)

M-410 : au en est-il de SAP ?

Session de la Commission des finances du 23 mars 2004 : 12]



Adjudication du marché

Liste des critères d'adjudication (dans l'ordre d'importance):

1. Coût neture fondamental de la solution proposée et adaptation de celle-ci aux besoins ;
2. Sécurité ;
3. Évolutive ;
4. Ouverture (conformité aux standards du marché et officiels) ;
5. Flexibilité et adaptabilité ;
6. Ergonomie ;
7. Performance ;
8. Performance ;
9. Environnement de développement ;
10. Profil des intervenants (circulants, etc.) ;
11. Adéquation avec les standards techniques de l'autorité adjudicatrice ;
12. Conditions de garantie, de maintenance et de support ;
13. Réactivité de la solution « et le contactant principal ;
14. Coûts ;
15. Classement lors de la phase de présélection ;
16. Qualité de la documentation et des réponses.

À la demande de la DSI, et en coordination avec le Contrôle financier, la procédure d'appel d'offres et de choix a fait l'objet d'un audit du Gartner Group : « nous concluons que la démarche méthodologique et l'organisation du processus, l'évaluation et de sélection, suivis par la Ville de Genève en vue du remplacement de son système d'information financier actuel sont [...] conformes à l'état de l'art et aux bonnes pratiques préconisées par Gartner. »

M-410 : qu'en est-il de SAP ?

Personnes contactées aux listes et à l'évaluation des offres

- M. Eric Davel, adjoint de direction à la Division de la Voie, représentant « utilisateurs » du Département de l'aménagement, des constructions, et de la voirie
- M. Eric Favre, directeur de la DSI, directeur du projet
- Mme Sylvie Fontaine, adjointe au chef de Service de la comptabilité générale et du budget
- M. Pierre Haudry, administrateur du Service social, représentant « utilisateurs » du Département des affaires sociales, des écoles et de l'environnement
- M. Etienne Krumm, directeur du Département des finances et de l'administration générale
- M. Philippe Krebs, adjoint de direction à la Direction des finances, membre de la direction de projet
- M. Charles Lassaux, directeur adjoint à la Direction des finances
- M. André Létrier, directeur du Contrôle financier
- M. Pierre-André Lutz, sous-directeur des Conventions et partenariats culturels, représentant « utilisateurs » du Département des affaires culturelles
- M. Alain Mardchal, adjoint de direction responsable du développement à la DSI, membre de la direction de projet
- M. Alain Maréchal, chef du Service de la comptabilité générale et du budget, membre de la direction de projet
- Mme Nathalie Martin-Hugger, conceptrice informatique à la DSI, membre de l'équipe de projet
- Mme Jacqueline Morin, conceptrice informatique à la DSI, membre de l'équipe de projet
- Mme Valérie Parnigelli, conceptrice informatique à la DSI, membre de l'équipe de projet
- M. Fabrice Raemy, adjoint de direction du Contrôle financier, membre de l'équipe de projet
- M. Robert Rappin, directeur de l'administration générale
- Mme Bernadette Rozan, sous-chef de Service de la comptabilité générale et du budget, membre de l'équipe de projet
- M. Jérôme Valler, contrôleur de gestion, Direction de l'administration générale (DAG)
- Mme Catherine Viguet, conceptrice informatique à la DSI, membre de l'équipe de projet

Séance de la Commission des finances du 23 mars 2004 (13)

SAP et le secteur public

En Suisse

Ataraxas – centre informatique Valin-Gall/Zürich

Canton Chêne

Canton de Bâle-Campagne

Canton de Lucerne

Canton de Neuchâtel

Canton de Schaffhouse

Canton de Soleure

Canton de St Gall

Canton de Zurich

Canton de Valais

Confédération helvétique

Aéroport de Zurich

Banque Cantonale de Fribourg

Banque Cantonale de Genève

Banque Cantonale de Neuchâtel

Banque Cantonale de Valais

Banque Cantonale Vaudoise

Centre-Cantonale Genevoise de Cinéma et de Musique

Centre Suisse d'Électronique et de Microtechnique

CFI

Chemins de fer Vevey-Montreux-Oron-Villeneuve

CISEL

CNA/SIGMA

Comité International Olympique

École d'ingénieurs d'été de la Suisse

École Polytechnique Fédérale de Lausanne

École Polytechnique Fédérale de Zurich

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

Electricité Neuchâtel SA

M-410 : au'en est-il de SAP ?

En Suisse

Entreprise Electrique Fribourg SA

Fédération des Hôpitaux Vaudois

Forces Armées Bernaises

Hôpital de district de Laufen

Hôpital Régional et Universitaire de Lausanne

International Standards Organisation (ISO)

Kantonale Bauverwaltung (Zürich)

PT

Recherche Énergie

Services industriels de Bâle

Services industriels de Genève (SIG)

Swissair

Swissair

Transports Lausannois

Transports Publics de Genève (TPG)

UNICEF (Genève)

Union internationale des télécommunications (UIT)

Université de Bâle

Université de Fribourg

Université de Genève

Université de Lausanne

Université de Neuchâtel

Université de St-Gall

Université de Zurich

Ville de Lausanne

Ville de Neuchâtel

Ville de St-Gall

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

Ville de Zurich

en milieu urbain suisse. Il est à noter que le projet SAP dans les administrations

publiques. La conférence suisse d'informatique (SIS) — une organisation fédérale

internationale des services informatiques — a organisé un colloque de

travail sur le thème de la gestion des données. Les thèmes de travail ont été

la gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

gestion des données, la gestion des données, la gestion des données, la

Séance de la Commission des Finances du 24 mars 2004 (16)

Quelques références hors de Suisse

Ville de Birmenstam, Angleterre

Ville de Gand, Belgique

Ville de Wiesloch, Allemagne

Ministère des Contributions, Danemark

Borough of Enfield, Angleterre

Bundesland Baden-Württemberg, Allemagne

Bundesland Berlin, Allemagne

Bundesland Bayern, Allemagne

Ville de Stuttgart, Allemagne

Postes Italiennes

Etat de Guernsey, Angleterre

Politecnico di Milano, Italie

Ministère de la Région, Belgique

United Nations World Food Program

Seattle School District, USA

Ville de Vienne, Autriche

République fédérale d'Autriche

Canada Post Corporation

Province de Nouvelle-Écosse, Canada

Ville de Mannheim, Allemagne

Ville de Wiesloch, Allemagne

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

Ministère de la Région, Belgique

De façon plus générale, SAP...

est une entreprise européenne (Mondadori, Alitalia).

• a été fondée en 1972;

• a un chiffre d'affaire de 7,1 milliards d'euros en 2002 (soit 11,1 milliards de francs en Suisse pour 2003);

• emploie près de 30 000 personnes dans plus de 50 pays (dont 500 en Suisse);

• a pécé de 60 000 installations dans 107 pays;

• a 12 millions d'utilisateurs;

• est engagé dans le développement d'un nouveau produit localisé, conforme au label suisse «Minergie», programme des Nations Unies «Global Compact» — axés de l'éthique, l'environnement, voir <http://www.unglobalcompact.org> —, et couragement à l'innovation des transports publics, etc.).

Séance de la Commission des Finances du 24 mars 2004 (16)