

Evaluation des performances des entités subventionnées

EURORAI – 5 mai 2023

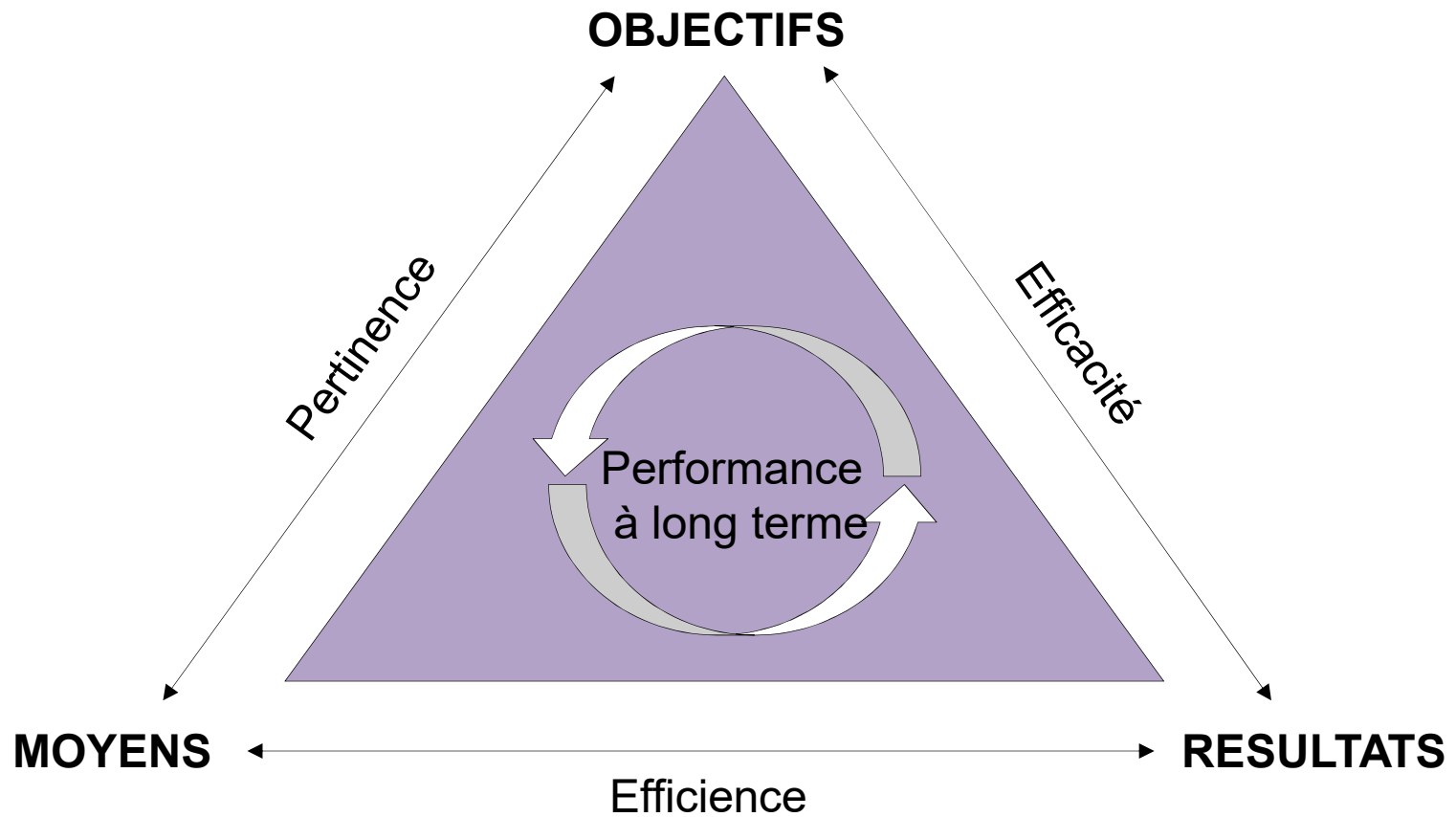
Saint-Jacques de Compostelle

Service d'audit interne de l'Etat de Genève

La performance dans le secteur public

- Quelle mesure du résultat (santé, sécurité, éducation) ?
- Comment fixer les objectifs ?
- Est-ce que les moyens utilisés sont pertinents par rapport aux objectifs ?
- Comment mesurer l'efficacité ?
 - Difficile de faire des comparaisons avec d'autres entités (benchmark)
 - Comparaisons possibles dans le temps pour la même entité

Evaluation de la performance

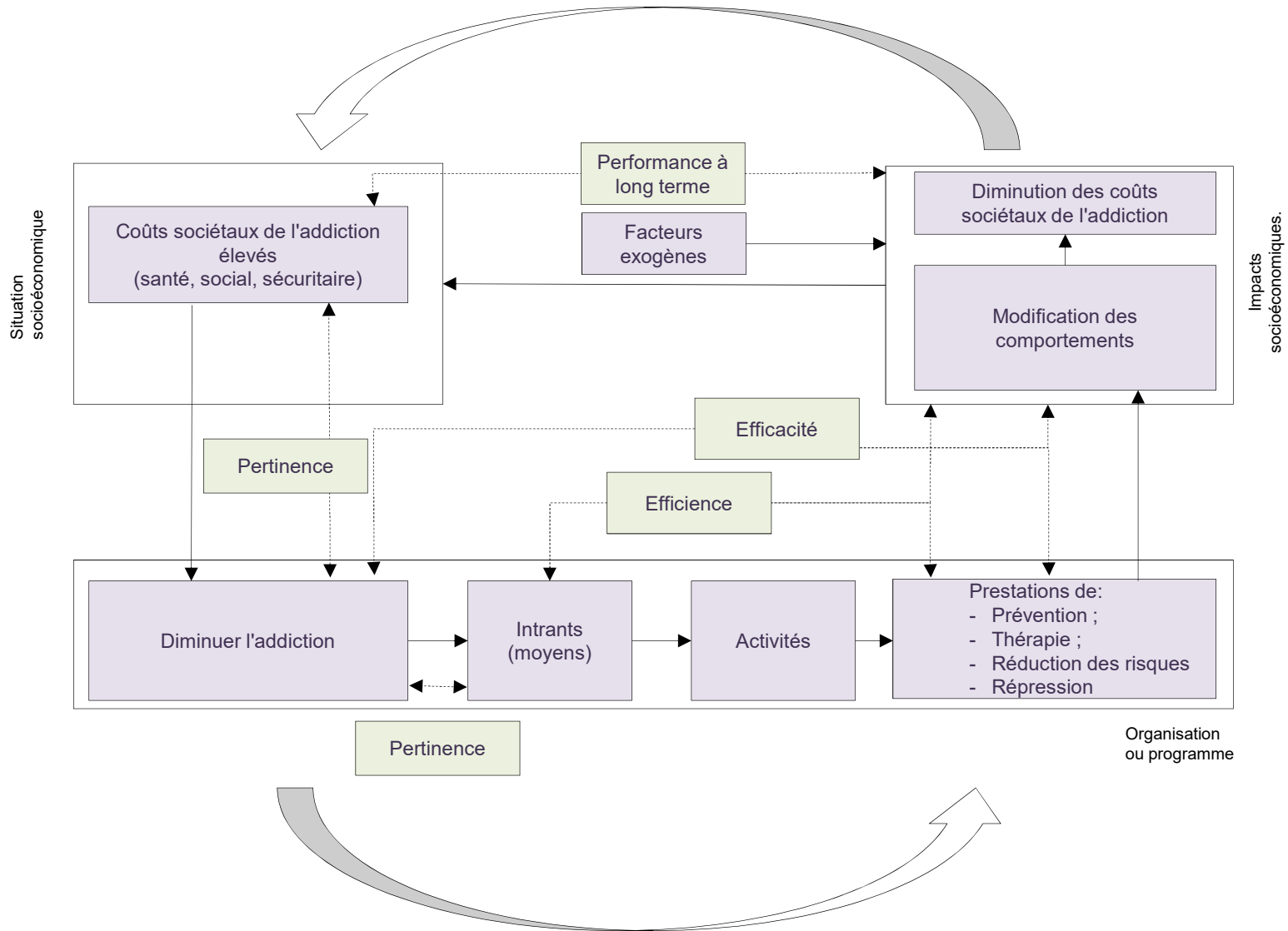


L'audit de la performance



- Existence d'objectifs généraux
- Fixation d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs (KPI)
- Détermination des valeurs cibles
- Mise en place de procédures et contrôles pour gérer la prestation
- Mesure des résultats
- Mise en place des corrections
- Mesure de l'efficacité par des indicateurs de moyens
- Analyse de la pertinence

Application à la politique de lutte contre les addictions



Le cadre genevois de l'évaluation de la performance

- Projet d'implémentation du *New Public Management (NPM)* en 2000
- Mise en place d'une gestion par politique et par programme à partir de 2011
 - Définition de 16 politiques publiques, 56 programmes
 - Objectifs par politique, programme et prestation
 - Comptabilité analytique par prestation
- Application aux entités subventionnées dans une loi sur les subventions

Loi sur les subventions



- Instauration de contrats de droit public validés par le Gouvernement ou au-dessus d'un certain seuil par le Parlement
- Contrats votés pour une durée de 4 à 6 ans
- La collectivité s'assure que le bénéficiaire exécute la tâche conformément aux conditions légales, aux objectifs fixés et au contrat de droit public
- En cas de bénéfice annuel, celui-ci est rendu partiellement à la collectivité
- Contrôle comptable plus poussé si subvention plus élevée que 2 millions de francs

Les subventions en chiffres

Prestation subventionnée	Budget 2023 Mios de francs
Mesures et soutien financier individuel en matière d'action sociale	1'245
Soutien financier individuel en faveur des personnes âgées	342
Actions et soutien financier individuel en faveur des personnes handicapées	504
Soutien à la famille et à l'intégration	97
Culture	25
Hautes écoles	535
Logement et planification foncière	60
Réseau de soins et actions en faveur des personnes âgées	1'561
Transports et mobilité	362

Les contrats de prestations



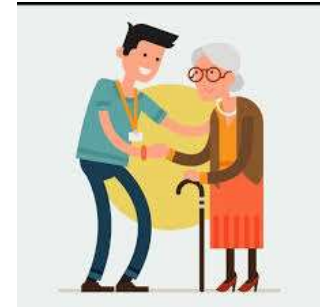
- Accord entre la collectivité et l'entité subventionnée
- Durée de 4 à 6 ans
- Définit les objectifs
- Attribue le montant de subventions pour chaque année de la période (sous validation annuelle du Parlement)
- Obligation de mettre en place un SCI
- Etablissement d'un plan financier pluriannuel
- Respect des conditions de travail de la branche voire celles de la collectivité
- Respect de la loi sur les marchés publics
- Respect des lois sur le développement durable

Les contrats de prestations



- Respect des directives fixées par la collectivité
- Dispositif de suivi du contrat (commission de suivi)
- Transmission :
 - d'un rapport d'activité
 - d'un rapport d'exécution du contrat de prestations
 - des comptes annuels respectant des normes strictes
 - du rapport de contrôle des comptes
- Traitement du bénéfice et des pertes
- Vérification possible par l'organisme d'audit de la collectivité

Exemple de gestion de la performance pour un home médicalisé pour personnes âgées



- Objectifs et valeurs cibles
 - Taux d'occupation des lits (98%)
 - Minutes de soins par jour (145 minutes)
 - Composition et qualification du personnel soignant par niveau de formation (30%, 45%, 25%)
 - Taux de formation professionnelle (2-3% des h/an)
 - Taux d'absence < 5%
 - Activités d'animation par jour 2
- Autres
 - Projet institutionnel
 - Autorisation d'exploitation

Exemples de gestion de la performance pour une fondation pour personnes handicapées



- Objectifs et valeurs cibles
 - Nombre de places proposées dans les ateliers
 - Nombre de places proposées dans les homes avec occupation
 - Nombre de places proposées dans les centres de jour
 - Prestations à domicile
 - Coût par place
- Autres
 - Projet institutionnel
 - Autorisation d'exploitation

Les constats de l'auditeur



- Faible pertinence des objectifs
- Insuffisance des objectifs
 - Absence d'objectifs qualitatifs et d'efficience
- Absence d'indicateurs et de valeurs cibles
- Politique ou prestation pas couverte par des objectifs
- Contrôle du calcul des objectifs et indicateurs à mettre en place
- Contenu des contrats insuffisant (exigences)
- Suivi des contrats défaillant
- Faible fiabilité du calcul du montant de la subvention
- Question de la thésaurisation du bénéfice
- Qualité des états financiers à améliorer
- Absence de sanctions

Conclusion

- Les outils de mesure sont en place
- La culture de la mesure de la performance n'est pas implémentée
 - Mesure de la performance pas encore mature
 - Difficultés à trouver des indicateurs pertinents
 - Benchmark pas encore dans les habitudes
 - Directions peu sensibilisées à cette démarche
 - Le Parlement utilise peu les indicateurs pour les prises de décision
- Outil utilisé ponctuellement pour recadrer une politique ou prestation mais pas un outil de management quotidien

Merci de votre attention