

N° 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) rapport publié le 30 juin 2015

La Cour a émis 17 recommandations, dont 16 ont été acceptées par l'entité auditée.

Actuellement, une recommandation a été mise en place, 15 sont en cours de réalisation.

Les rapports de travail avec trois cadres de la FIPOI ont été résiliés à l'occasion de la réalisation de la première recommandation de la Cour. Un nouveau directeur est en poste depuis le 1^{er} mai 2016.

Parmi les recommandations en cours, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en particulier en matière :

- de validation du plan stratégique 2016-2020 de la FIPOI ;
- de révision de l'ensemble du processus de gestion des risques et du système de contrôle interne ;
- d'analyse des actions de communication interne à mettre en œuvre ;
- de saisie et de suivi des horaires pour l'ensemble des collaborateurs de la FIPOI.

Quant à la recommandation restée sans objet, elle concerne l'analyse des actions de communication externe à mettre en œuvre notamment auprès des organisations internationales. Cette recommandation a été refusée par l'audité.

Les 15 recommandations en cours sont globalement à un stade relativement avancé, confirmant ainsi la volonté de la nouvelle direction d'apporter les modifications nécessaires. Selon l'audité, l'ensemble de ces recommandations pourrait être réalisé au premier trimestre 2017.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°1</u> Au vu des nombreuses lacunes constatées en matière de gestion et d'éthique, la Cour recommande au Conseil de fondation de prendre toutes les mesures nécessaires en matière de ressources humaines, en envisageant notamment des modalités de fin des rapports de travail avec les cadres concernés par les constats du présent rapport. Cela permettra de changer la « culture de gestion de la FIPOI » et d'instaurer une direction faisant preuve d'exemplarité dans son comportement.	3	Conseil de fondation	Décision du Conseil de fondation : fin octobre 2015 Délais des mesures concrètes à préciser	Mars à juin 2016	Fait. Les rapports de travail avec trois cadres ont été résiliés entre mars et juin 2016. Un nouveau directeur est en poste depuis le 1 ^{er} mai 2016.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p>Recommandation n°2</p> <p>Compte tenu de l'inadéquation de la « culture éthique » de la FIPOI, la Cour recommande d'élaborer des règles plus restrictives en matière d'avantages reçus de la part de tiers. Dans ce cadre, il conviendrait de modifier la « directive relative aux avantages ou cadeaux reçus de la part de tiers » en interdisant en l'état tout avantage ou cadeau (indépendamment du montant) afin de mieux gérer les conflits d'intérêts potentiels y relatifs ; cette mesure pourrait être portée à la connaissance des cocontractants potentiels.</p>	2	Conseil de fondation	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Décembre 2015)		<p>En cours.</p> <p>Plusieurs modifications de la « <i>directive relative aux avantages ou cadeaux reçus de la part de tiers</i> » ont été adoptées par le Conseil de fondation fin 2015. Cette directive interdit désormais de recevoir des cadeaux ou tout autre avantage personnel inapproprié. Par ailleurs, une lettre d'informations concernant les modifications apportées à la directive a été adressée à tous les fournisseurs et prestataires de la FIPOI début décembre.</p> <p>Des contrôles doivent encore être mis en œuvre afin de s'assurer du respect de la directive précitée.</p>

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p>Recommandation n°3</p> <p>La Cour recommande de préciser dans un document interne les devoirs des collaborateurs (y compris de la direction) envers la FIPOI. Il conviendrait notamment d'indiquer le principe de fidélité. À des fins d'efficience, la Cour invite le Conseil à se rapprocher d'autres statuts existants tels que celui des HUG qui précise notamment aux articles 21 et 22 : « <i>Les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'établissement et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice</i> » ; « <i>Les membres du personnel se doivent de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence [...] Ils se doivent d'assumer personnellement leur travail et de s'abstenir de toute occupation étrangère au service pendant les heures de travail [...]</i> ».</p>	2	Direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : mars 2016)		<p>En cours.</p> <p>Une déclaration d'impartialité, signée par tous les collaborateurs et les cadres appelés à traiter des marchés de construction, fournitures et prestations a été élaborée. Elle contient les devoirs et les principes de fidélité que doivent respecter les collaborateurs et les cadres.</p> <p>Le chapitre « devoirs du personnel » du règlement du personnel a fait l'objet de modifications concernant le devoir de fidélité et de loyauté à l'égard de la FIPOI. Le Conseil de fondation a adopté ces modifications le 04.12.2015. D'autres modifications sont néanmoins encore nécessaires afin de finaliser le document.</p>

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p>Recommandation n°4</p> <p>La Cour recommande de créer un comité d'audit composé d'une délégation du Conseil de fondation, qui aurait notamment pour tâches d'octroyer et d'assurer le suivi des mandats d'audit. Selon les bonnes pratiques, la présence d'un comité d'audit indépendant, actif et compétent est l'un des garants d'un environnement de contrôle efficace.</p> <p>En outre, la Cour recommande de modifier la documentation interne pertinente (notamment les statuts) afin qu'un employé puisse directement saisir le « comité d'audit » en cas d'impossibilité de signaler des dysfonctionnements importants au membre de la direction concerné.</p>	3	Conseil de fondation et les présidents des commissions financières et technique	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Octobre 2015 (Comité mis en place)) (Initial : Mars 2016 (modification de la documentation interne))		<p>En cours.</p> <p>Le Conseil de fondation a décidé de créer un comité d'audit, composé des présidents des commissions technique et financière de la FIPOI et du vice-président du Conseil de fondation. Il a pour tâche d'assurer le suivi des mandats d'audit. Le comité d'audit fonctionne depuis le mois d'octobre 2015. Le règlement du comité d'audit a été adopté par le Conseil de fondation le 18 mars 2016.</p> <p>Le règlement sur le personnel a été complété par une disposition permettant au personnel de s'adresser directement au comité d'audit, sans en référer à ses supérieurs hiérarchiques.</p> <p>La recommandation est</p>

	No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						néanmoins toujours en cours car selon son règlement, le comité d'audit n'a pas pour tâche d'octroyer des mandats.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p>Recommandation n°5</p> <p>La Cour recommande de revoir la présentation de la documentation interne (procédure, directives, etc.) et son référencement. Il s'agira notamment de s'assurer que la documentation interne comporte au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La date de validation ; • La date d'entrée en vigueur ; • L'entité en charge de la validation (Conseil de fondation, direction, chef de division, etc.) ; • Le périmètre des collaborateurs concernés. 	2	Direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Décembre 2015)		En cours.
5	<p>Recommandation n°6</p> <p>Afin que la stratégie mise en œuvre par la FIPOI soit en ligne avec les attentes du Conseil de fondation, la Cour recommande d'établir un plan stratégique formalisé regroupant la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de la FIPOI. Il s'agira également dans ce cadre de définir clairement (conformément aux bonnes pratiques) les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et individuels qui en découlent. Une fois ces éléments définis et formalisés, il conviendra de les communiquer aux employés de la FIPOI.</p>	3	Conseil de fondation Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Juin 2016)		En cours. Le principe du plan stratégique 2016-2020 de la FIPOI est validé par le CODIR et le Conseil de fondation. La validation de ce dernier est planifiée pour fin 2016.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°7 Afin d'assurer que les projets immobiliers de la FIPOI ait les meilleures garanties de succès possible, la Cour recommande d'établir des plans d'affaires ainsi que des plans de commercialisation impliquant également les experts en matière financière et de gérance de la FIPOI. De même, il s'agira d'intégrer de manière adéquate l'expérience acquise sur des projets précédents tout en tenant compte du marché immobilier genevois.	2	Direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Décembre 2015)		En cours. La méthodologie liée à l'établissement des plans d'affaires doit encore être revue par les nouveaux membres du CODIR (responsable financier et responsable de la gestion immobilière).
5	Recommandation n°8 La Cour recommande également d'effectuer une analyse des actions de communication externe à mettre en œuvre notamment auprès des organisations internationales. Elle devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, etc. Afin d'améliorer son rayonnement international, la communication institutionnelle de la FIPOI devrait être revue afin d'être disponible à tout le moins en anglais en sus du français.	Refusée				Rejetée.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°9 La Cour recommande à la FIPOI de revoir son processus de gestion des risques afin notamment d'assurer une cohérence entre les risques, leurs causes et les mesures à prendre pour les traiter.	3	Conseil de fondation et Comité d'audit Direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Mars 2016)		En cours. Un groupe de travail composé du comité d'audit et de la direction, ainsi que du responsable de la gestion des risques de l'État et du chef de l'audit du DFAE est en train de revoir l'ensemble du processus de gestion des risques et SCI. Le Conseil de fondation a examiné l'avancement des travaux lors de sa séance du 18 mars 2016. Ces travaux devraient être terminés pour le 1 ^{er} trimestre 2017.
5	Recommandation n°10 La Cour recommande à la FIPOI d'établir une procédure qui permette l'identification systématique des marchés selon le règlement en vigueur. Afin d'atteindre cet objectif, cette procédure pourrait inclure, d'une part, une revue de l'ensemble des contrats conclus avec les fournisseurs, et d'autre part, une analyse des montants totaux dépensés sur certaines natures de charges.	3	Direction Comité de direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Mars 2016)		En cours.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°11 Afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des prestations fournies par la FIPOI, la Cour recommande de définir des indicateurs pertinents (y compris les valeurs cibles) tant au niveau stratégique qu'opérationnel.	1	Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (initial : Mars 2016)		En cours.
5	Recommandation n°12 Afin d'améliorer le flux d'information et de communication au sein de la FIPOI, la Cour recommande d'effectuer une analyse des actions de communication à mettre en œuvre. Cette analyse devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, les délais, etc.	2	Conseil de fondation Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Mars 2016)		En cours. Un document d'analyse de la communication interne et de suggestions à mettre en œuvre, réalisé par la direction, a été soumis au Conseil de fondation en mars 2016. Ce document doit encore être approfondi.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<u>Recommandation n°13</u> La Cour recommande à la FIPOI de revoir le bien-fondé des clés analytiques utilisées afin d'avoir une vision suffisamment fiable des charges et revenus imputables aux différentes activités et bâtiments de la FIPOI.	1	Direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Décembre 2015)		En cours. Les clés analytiques concernant les charges et revenus des divisions ont été revues dans le cadre de la préparation du budget 2016 et son devenues effectives avec l'approbation de ce budget. Les clés analytiques doivent encore être revues et validées par le nouveau responsable des finances et le nouveau responsable de la gestion immobilière.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	<p>Recommandation n°14</p> <p>La Cour recommande d'instaurer une politique en matière de saisie et de suivi des horaires cohérente pour l'ensemble de la FIPOI. Relativement au suivi horaire, la Cour recommande de mettre en place des contrôles formalisés, adéquats et respectant le principe de la proportionnalité. Le périmètre des personnes concernées et les règles de gestion y relatives devront être clairement établis et communiqués. En outre, il conviendra d'étudier l'opportunité de faire évoluer les outils à disposition en la matière (notamment au niveau des rubriques utilisées pour les relevés d'activité de la division bâtiments). Finalement, la Cour recommande d'instaurer une traçabilité et un suivi adéquats des prestations fournies tant par les collaborateurs internes de la FIPOI que par les prestataires externes. Ces revues devront être effectuées par les responsables hiérarchiques concernés et inclure entre autres une analyse des chiffres d'affaires réalisés avec les différents prestataires. Une saine planification et un suivi adéquat des activités des collaborateurs devraient contribuer à minimiser la possibilité de maintenir les pratiques actuellement en vigueur en matière d'utilisation des ressources à titre privé.</p>	2	Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Juin 2016)		<p>En cours.</p> <p>Le Conseil de fondation a mandaté, le 4 décembre 2015, la direction pour établir un groupe de travail chargé d'élaborer une proposition de saisie et de suivi des horaires cohérente pour l'ensemble de la FIPOI.</p>

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°15 La Cour recommande de revoir le système de contrôle interne (SCI) dans son ensemble. À cette fin, il s'agira dans un premier temps de documenter les processus et les contrôles clés réalisés. Il s'agira dans un deuxième temps de s'assurer de la bonne mise en œuvre du SCI dans la durée par des vérifications ponctuelles. Dans ce cadre, il conviendra également de s'assurer qu'un rapport détaillé sur le SCI (incluant un point de situation sur les contrôles mis en œuvre) soit fourni une fois par an au Conseil de fondation.	3	Conseil de fondation et Comité d'audit Direction Comité de direction	1 ^{er} trimestre 2017 (Initial : Mars 2016)		En cours. Un groupe de travail composé du comité d'audit et de la direction, ainsi que du responsable de la gestion des risques de l'État et du chef de l'audit du DFAE est en train de revoir l'ensemble du processus de gestion des risques et SCI. Le Conseil de fondation a examiné l'avancement des travaux lors de sa séance du 18 mars 2016. Ces travaux devraient être terminés pour le 1 ^{er} trimestre 2017.
5	Recommandation n°16 La Cour recommande à la FIPOI de déterminer, par exemple dans son règlement sur les procédures d'adjudication des marchés traités par la FIPOI, un montant à partir duquel une mise en concurrence des prestataires est obligatoire pour les achats de biens et services effectués pour la FIPOI. La documentation relative à chaque mise en concurrence devra être jointe au bon de commande pour validation par la personne habilitée.	1	Direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : mars 2016)		En cours.

No 90 Audit de gestion relatif à la gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI)		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5	Recommandation n°17 Pour les prestations significatives, la Cour recommande à la FIPOI de signer des contrats avec ses fournisseurs afin que les obligations réciproques de chacune des parties soient clairement définies.	1	Direction Comité de direction	4 ^{ème} trimestre 2016 (Initial : Mars 2016)		En cours. La FIPOI a établi un contrat d'entreprise type SIA, avec en annexe un cahier des charges contenant les demandes spécifiques ainsi que les conditions générales applicables. Il est prévu que de tels contrats soient rédigés et signés avec tous les prestataires importants et réguliers (> 20'000 F). Des contrôles doivent encore être mis en œuvre afin de s'assurer du respect des principes précités.