



N° 137 Audit de gestion et de conformité relatif à la gouvernance de la Fondation pour la formation des adultes (IFAGE)

rapport publié le 27 mars 2018

Les douze recommandations de la Cour ont été acceptées et sont en cours de mise en œuvre. Elles portent sur les aspects suivants :

- L'organisation du Conseil de fondation, du Bureau ainsi que du Comité de direction ;
- L'amélioration des moyens de surveillance des activités de l'IFAGE ;
- La clarification des rôles et responsabilités des différents acteurs de gouvernance ;
- La mise en place d'une transmission d'informations appropriée entre les différents acteurs de gouvernance ;
- La gestion des conflits d'intérêts et des rapports contractuels potentiellement défavorables.

La Cour observe que des actions ont d'ores et déjà été entreprises, telles que l'instauration d'une commission de contrôle interne du Conseil de fondation, la mise en place d'un outil de prise de PV et de suivi des décisions ou la réorganisation du CODIR, mais que la nécessaire transformation de la culture de gestion de l'IFAGE n'est pas encore suffisamment avancée. En conséquence, elle encourage l'IFAGE à prendre des mesures de fond pour faire évoluer sa gouvernance.



No 137 Gouvernance de la Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 1 : Revoir l'organisation du Conseil de fondation et de son Bureau.</p> <p>La Cour recommande au Conseil de fondation de revoir son organisation ainsi que celle du Bureau :</p> <ul style="list-style-type: none">Augmenter le nombre de séances annuelles du Conseil de fondation et prévoir à l'ordre du jour du Conseil et du Bureau un espace pour discuter des questions stratégiques de manière approfondie.Mettre en place une auto-évaluation des activités du Conseil et du Bureau selon une fréquence à définir (par exemple, tous les trois ans). Adapter les procès-verbaux afin de les rendre décisionnels pour les séances du Conseil et du Bureau. Il s'agira également d'établir un document de synthèse mentionnant précisément quelles actions sont attendues des membres du Conseil et du Bureau suite aux décisions prises lors des séances et dans quel délai.Respecter systématiquement les délais statutaires pour la préparation des séances du Conseil. Si ces délais sont jugés non pertinents par rapport à la pratique actuelle, il conviendrait de les ajuster en prévoyant les modifications statutaires et réglementaires y relatives. Concernant le Bureau, déterminer, formaliser puis respecter les délais applicables en la matière.	3 = Significatif	CF, BCF	31.12.19 (initial 30.06.19)		<p>En cours.</p> <p>Le nombre de séances annuelles du Conseil de fondation a été revu à la hausse. Les procès-verbaux sont désormais décisionnels et un suivi récurrent des points ouverts du Bureau du conseil est effectué.</p> <p>Une auto-évaluation des activités du Conseil et du Bureau doit encore être mise en place.</p> <p>L'IFAGE doit encore définir formellement un délai de convocation du Bureau et prendre les mesures appropriées afin qu'il puisse être respecté.</p>



No 137 Gouvernance de la Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 2: Se donner les moyens d'effectuer une surveillance appropriée des activités de la Fondation.</p> <p>La Cour recommande au Conseil de fondation de mettre en place les outils adéquats pour effectuer une surveillance appropriée des activités de la Fondation. À cet effet, il s'agira de prévoir la création d'un Comité ad hoc et de définir précisément ses attributions. Il conviendra également de mettre en place des enquêtes de satisfaction anonymisées auprès des collaborateurs selon une périodicité à définir (par exemple tous les trois ans).</p>	3 = Significatif	CF, BCF	31.03.20 (initial 31.12.18)		<p>En cours.</p> <p>Une commission de contrôle interne, composée de membres du Conseil de Fondation, a été instaurée. Ses modalités de fonctionnement doivent encore être définies.</p> <p>Les enquêtes de satisfaction anonymisées doivent également être mises en place.</p>
<p>Recommandation n° 3: Reconsidérer l'organisation et le fonctionnement du CODIR.</p> <p>Compte tenu des nombreuses problématiques relevées en la matière, la Cour recommande au Conseil de reconsidérer l'organisation et le fonctionnement du CODIR dans son ensemble. Dans ce cadre, il s'agira de requérir du directeur général une analyse de la pertinence de l'organisation actuelle incluant un examen critique des rôles et responsabilités des différents responsables. Une fois la nouvelle organisation définie, il conviendra de revoir, selon les besoins, les cahiers des charges et d'élaborer rapidement ceux qui sont inexistantes.</p> <p>Il conviendra, sans tarder, de réviser le format régulier de l'ordre du jour et d'instaurer des procès-verbaux décisionnels pour les séances du CODIR. Il s'agira par ailleurs d'établir un document de synthèse mentionnant précisément quelles actions sont attendues des membres du CODIR suite aux décisions prises lors des séances et selon quel délai.</p>	3 = Significatif	BCF, DG	31.12.19 (initial 30.06.19)		<p>En cours.</p> <p>La restructuration du CODIR a été effectuée. Dans ce cadre, le nombre de membres du CODIR est passé de 11 à 6 (4 postes de responsables de secteurs de formation ont été supprimés). Les cahiers des charges doivent encore être finalisés.</p>



No 137 Gouvernance de la Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 4 : Clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs et compléter la documentation interne en matière de gouvernance.</p> <p>La Cour recommande au Conseil de fondation de revoir avec précision les rôles et responsabilités attendus des différents acteurs impliqués dans la gouvernance de l'IFAGE (Conseil de fondation, Bureau, président du Conseil, directeur général, CODIR, etc.) pour un certain nombre de sujets clés tels que la nomination et la révocation des dirigeants, l'élaboration et le suivi du budget et de la stratégie, la définition de l'organisation ou le système de contrôle interne et gestion des risques. Il s'agira ensuite de les formaliser, de modifier les statuts, règlements et la documentation interne lorsque nécessaire, et de les communiquer aux différents acteurs impliqués.</p> <p>Il s'agira également de passer en revue les statuts et la documentation interne de l'IFAGE à la lumière des bonnes pratiques. En particulier, les points suivants devraient être définis ou précisés :</p> <ul style="list-style-type: none">• critères de désignation des membres du Conseil de fondation et du Bureau ;• délais de convocation des séances du Bureau ;• modalités de fonctionnement du CODIR : périodicité des séances, respect du quorum, etc. ;• règles en matière d'engagements financiers : seuils, fonctions impliquées, etc.	3 = Significatif	BCF, Dg	31.03.20 (initial 30.06.19)		<p>En cours.</p> <p>Le règlement d'organisation et d'administration de la fondation ainsi que celui de gestion des risques et du système de contrôle interne doivent être mis à jour.</p>



No 137 Gouvernance de la Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 5 : Revoir de manière globale la stratégie de l'IFAGE. Compte tenu des problématiques relevées, la Cour recommande au Conseil de fondation de revoir de manière globale la stratégie de l'IFAGE en suivant les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • mener une réflexion avec les différents acteurs impliqués visant à élaborer un nouveau plan stratégique ; • établir un plan d'actions du plan stratégique avec des objectifs, indicateurs et valeurs cibles mesurables ; • en lien avec le plan d'actions, fixer et formaliser des objectifs individuels aux membres du CODIR ; • assurer un suivi approprié du plan stratégique, du plan d'actions et des objectifs individuels fixés aux membres du CODIR. <p>En parallèle, il s'agira de documenter le processus ci-dessus en précisant les rôles et responsabilités des différents acteurs.</p>	3 = Significatif	CF, BCF, Dg	31.12.19 (initial 30.06.19)		En cours. La stratégie 2020-2023 doit encore être établie.
<p>Recommandation n° 6 : Définir des indicateurs pertinents, préciser leurs modalités de calcul et leur reporting. En lien avec la stratégie de l'IFAGE (voir le chapitre 4.2), la Cour recommande au Conseil de fondation de définir des indicateurs (financiers et non financiers) et valeurs cibles pertinents pour l'ensemble des objectifs définis. Ces derniers devraient être validés par le Conseil de fondation. Il s'agira ensuite de déterminer les modalités de calcul des indicateurs et lorsque nécessaire se doter des outils appropriés pour les établir. Il s'agira finalement de déterminer à quelles instances les indicateurs doivent être communiqués et selon quelle périodicité.</p>	2 = Modéré	BCF, Codir	31.12.19 (initial 30.06.19)		En cours. Les indicateurs stratégiques doivent être définis en lien avec l'élaboration de la stratégie 2020-2023.



No 137 Gouvernance de la Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 7 : Mettre en place une transmission d'informations judicieuses au Bureau et au Conseil.</p> <p>La Cour recommande au Conseil de fondation de solliciter de la part du CODIR l'établissement des informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • informations et statistiques relatives à la réalisation et à la surveillance des contrôles associés aux risques sur les processus clés de l'IFAGE ; • liste de l'ensemble des contrats et partenariats significatifs en vigueur au sein de l'IFAGE avec mise en évidence de la rentabilité de chaque contrat et partenariat, lorsqu'applicable ; • liste des projets stratégiques de l'IFAGE mettant en évidence de manière synthétique la situation de ces derniers concernant leurs objectifs, coûts et délais. 	3 = Significatif	Codir	31.12.19 (initial 30.06.19)		<p>En cours.</p> <p>Les informations requises ne sont pas encore transmises et discutées au Bureau et au Conseil.</p>
<p>Recommandation n° 8 : Sensibiliser tous les collaborateurs au « système de gestion » et s'assurer de sa bonne mise en œuvre.</p> <p>La Cour recommande au Conseil de fondation de mettre en place des formations destinées aux personnes impliquées dans la gestion des risques et le SCI de l'IFAGE et de sensibiliser tous les collaborateurs à ces notions.</p> <p>Parallèlement, il convient d'effectuer une analyse critique du système de gestion actuel afin de s'assurer de sa pertinence. Il s'agirait ensuite de s'assurer de la bonne mise en œuvre, dans la durée, du SCI et de la gestion des risques. Dans ce cadre, le risque de conformité devrait également être couvert.</p>	2 = Modéré	Codir	30.06.20 (initial 30.06.19)		<p>En cours.</p> <p>Des actions doivent encore être entreprises, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La définition des responsabilités en matière de contrôle interne auprès des collaborateurs. • La promotion de l'utilité et la mise en avant des aspects positifs du système de contrôle interne pour l'IFAGE.



No 137 Gouvernance de la Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Déai au	Fait	Commentaire
Recommandation n° 9 : Revoir la documentation de l'IFAGE concernant ses activités clés. La Cour recommande au Conseil de fondation de revoir la documentation interne afin de s'assurer que les politiques et processus clés soient clairement définis et communiqués aux personnes concernées.	2 = Modéré	Codir	30.06.20 (initial 30.06.19)		En cours. Une revue de la documentation doit être effectuée afin de s'assurer qu'elle correspond à la nouvelle organisation de l'IFAGE.
Recommandation n° 10 : Réglementer la gestion des conflits d'intérêts. La Cour recommande au Conseil de fondation de réglementer la gestion des conflits d'intérêts par une directive s'appliquant à l'ensemble des collaborateurs de l'IFAGE : membres du Conseil de fondation, du CODIR, des responsables opérationnels (responsables pédagogiques et conseillers techniques) et au sens large des collaborateurs. Il s'agira ensuite de communiquer ces dispositions à l'ensemble des collaborateurs.	4 = Majeur	CF, BCF, DG, Codir	31.12.19 (initial 30.06.18, puis 31.12.18)		En cours. Les éléments mis en place par l'IFAGE pour la gestion des conflits d'intérêt des membres du Conseil et du CODIR doivent être étendus aux responsables pédagogiques et conseillers techniques.
Recommandation n° 11 : Gérer les potentiels conflits d'intérêts et potentiels rapports contractuels défavorables. La Cour recommande au Conseil de fondation de recenser : <ul style="list-style-type: none"> • les liens d'intérêts concernant les membres des organes dirigeants et les collaborateurs de l'IFAGE. Il s'agira ensuite d'analyser les situations recensées à la lumière des règles élaborées, en priorisant celles concernant les membres du Conseil de fondation, du CODIR et les responsables opérationnels (responsables pédagogiques et conseillers techniques). Cette analyse devra être régulièrement mise à jour ; • les rapports contractuels qui lient l'IFAGE afin de s'assurer que leurs conditions ne préteritent pas ses intérêts et qu'ils font l'objet d'une convention en bonne et due forme. Ce principe devra ensuite s'appliquer pour tous les rapports contractuels à venir. 	4 = Majeur	CF, BCF, DG, Codir	31.12.19 (initial 30.06.18, puis 31.12.18)		En cours. Certains rapports contractuels qui lient l'IFAGE avec des partenaires externes doivent être revus et validés.



No 137 Gouvernance de la Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Déai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n° 12</u> : Établir une directive relative aux avantages et cadeaux reçus de la part de tiers. La Cour recommande au Conseil de fondation d'établir une directive relative aux avantages et cadeaux reçus de la part de tiers. Cette directive devrait notamment définir ce qui est entendu par avantages et cadeaux (cadeau d'affaires, cadeau de politesse, etc.), définir les responsabilités de chacun en la matière (information à la hiérarchie, acceptation ou refus du cadeau, etc.) ainsi que préciser les règles applicables à l'usage des ressources de l'IFAGE.	2 = Modéré	CF, BCF, Codir	31.12.19 (initial 30.06.18, puis 31.12.18)		En cours. Les nouvelles règles relatives aux avantages et cadeaux reçus de la part de tiers doivent être encore validées par le Conseil puis transmises aux collaborateurs de l'IFAGE.