

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

Réf.	Recommandation/Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
5	<p><u>Recommandation n°1</u></p> <p>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.</p>	3	Conseil de fondation	Décision du Conseil de fondation : fin octobre 2015 Délais des mesures concrètes à préciser	
5	<p><u>Recommandation n°2</u></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	déc. 2015	
5	<p><u>Recommandation n°3</u></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	mars 2016	
5	<p><u>Recommandation n°4</u></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</p>	3	Conseil de fondation et les présidents des commissions	oct. 2015 (Comité mis en place)	

Réf.	Recommandation/Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	<p>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 « <i>comité d'audit</i> » en cas d'impossibilité de signaler des dysfonctionnements importants au membre de la direction concerné.</p>		financières et technique	mars 2016 (modification de la documentation interne)	
5	<p><u>Recommandation n°5</u></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	déc. 2015	
5	<p><u>Recommandation n°6</u></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	juin 2016	
5	<p><u>Recommandation n°7</u></p> <p>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.</p>	2	Direction	déc. 2015	
5	<p><u>Recommandation n°8</u></p> <p>La Cour recommande également d'effectuer une analyse des actions de communication externe à mettre en œuvre notamment auprès des</p>	Recommandation refusé			

Réf.	Recommandation/Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	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.				
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	mars 2016	
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	mars 2016	
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	mars 2016	
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	mars 2016	
5	Recommandation n°13 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	déc. 2015	
5	Recommandation n°14 La Cour recommande d'instaurer une politique en matière de saisie et de suivi des horaires cohérente	2	Direction Comité de	juin 2016	

Réf.	Recommandation/Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	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 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.		direction		
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	mars. 2016	
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	mars 2016	
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	1	Direction Comité de direction	mars 2016	

Réf.	Recommandation/Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
	clairement définies.				