

RÔLE DE L'ÉTHIQUE ET DE L'EXEMPLARITÉ DANS LA GOUVERNANCE

Des règles internes claires sont essentielles, mais pas suffisantes

Différents audits menés par la Cour des comptes de Genève montrent que de nombreuses entités ne prennent pas suffisamment en compte le rôle de l'éthique et de l'exemplarité des cadres dans la mise en place d'une gouvernance appropriée.

1. CONSÉQUENCES D'UN ENVIRONNEMENT ÉTHIQUE DÉFAILLANT

L'environnement éthique et l'exemplarité des cadres sont une des pierres angulaires sur laquelle se fonde toute bonne gouvernance d'une entité publique ou privée. En l'absence de comportements éthiques et d'exemplarité suffisante de la part des cadres, la gouvernance peut être affectée de manière significative et avoir des conséquences sur l'ensemble de l'organisation:

- baisse de la qualité des prestations fournies et/ou diminution des revenus;
- démotivation des collaborateurs à l'interne et détérioration de l'image à l'extérieur;
- augmentation significative du risque de fraude.

La Cour des comptes de Genève est régulièrement amenée à évaluer la gouvernance d'une entité. Lors de ses analyses, la Cour tient toujours compte de la taille et de la spécificité de l'entité auditée afin d'éviter l'instauration d'outils lourds et disproportionnés.

2. ILLUSTRATIONS RELEVÉES LORS DE TRAVAUX DE LA COUR DES COMPTES DE GENÈVE

Concernant l'exemplarité et l'éthique, nous avons pu constater, dans de nombreux audits, que la mise en place de règles claires et leur communication sont un prérequis essentiel d'une bonne gouvernance. Lors d'un audit sur les notes de frais en Ville de Genève, la Cour avait constaté l'absence de

cadre réglementaire adapté concernant les dépenses du Conseil administratif. Cet état de fait, couplé à un manque d'exemplarité des pratiques d'une partie du Conseil administratif, a provoqué des retombées négatives sur l'ensemble de l'organisation, en termes d'image. Il s'agissait notamment de coûts de téléphonie mobile très importants (plus de CHF 17 000 pour un unique conseiller administratif en 2017), sans aucun autre motif que de la convenance personnelle ainsi que de dépenses dont le caractère professionnel n'était pas établi: frais de bouche tard dans la nuit, durant des jours fériés ou dans des lieux inhabituels pour la fonction publique (lieu touristique à l'étranger, buvette de plage), alcools forts, bouteille de champagne de prestige, etc.

Ces manquements se retrouvent également dans de plus petites structures, telles que les associations sportives. Récemment dans le cadre d'un examen sommaire, la Cour a identifié de nombreuses lacunes dans la gestion du club de foot d'Étoile Carouge par son ancien comité directeur. Comme dans l'audit des notes de frais de la Ville de Genève, le cadre réglementaire et les pratiques de certains dirigeants n'étaient pas adéquats, générant une gestion administrative déficiente et de fortes tensions à l'interne. Cette gouvernance peu appropriée a notamment contribué à la conclusion d'un contrat d'assistance téléphonique avec une société dont l'un des associés était membre de l'ancien comité directeur (conflit d'intérêts avéré) et dont le bien-fondé économique laisse perplexe. Elle a également favorisé la mise en place d'une gestion inadaptée de la buvette dont le chiffre d'affaires était



NIKOLA BLAGOJEVIC,
DIRECTEUR D'AUDIT,
CFE, CISA,
COUR DES COMPTES,
GENÈVE



MARTIN FRAGNIÈRE,
AUDITEUR SENIOR,
EXPERT-COMPTABLE
DIPLOMÉ,
COUR DES COMPTES,
GENÈVE

très questionnable. En reconstituant le chiffre d'affaires théorique de la buvette sur la base des achats effectués, la Cour avait identifié un écart d'environ CHF 40 000 par rap-

«Concernant l'exemplarité et l'éthique, nous avons pu constater, dans de nombreux audits, que la mise en place de règles claires et leur communication sont un prérequis essentiel d'une bonne gouvernance.»

port au chiffre d'affaires comptabilisé (soit une différence d'environ 40%).

Ces deux missions récentes de la Cour illustrent le fait qu'un cadre réglementaire défaillant favorise des comportements non éthiques et non exemplaires de la part des cadres et peut provoquer un déficit d'image pour l'ensemble de l'entité. Mais une formalisation adaptée n'est malheureusement souvent pas suffisante pour assurer le bon fonctionnement de l'entité. Le suivi de notre audit relatif au processus de recrutement en Ville de Genève illustre ce point. Dans le cas d'espèce, la Cour avait identifié un contournement des règles en place par la haute direction (*management override*) dans le cadre d'engagement de personnel, en particulier pour certains recrutements ne présentant pas les caractéristiques d'un bon emploi des deniers publics. Il ressortait notamment du suivi qu'un collaborateur temporaire, membre du même parti que le conseiller administratif et du directeur de l'époque, avait été recruté pour une durée déterminée. Le coût de ce contrat, CHF 50 000, et sa durée n'étaient pas en adéquation avec le livrable reçu (pour l'essentiel, un fichier Excel de 400 adresses avec photos). Malgré des règles strictes en matière d'embauches, elles avaient été contournées. Le rapport de la Cour relatif à la gouvernance du processus d'investissement

des SIG en est une autre illustration. Il en ressortait qu'un employé des SIG aurait demandé un pot-de-vin afin de faire progresser un projet d'affaire des SIG. La Cour avait transmis ce cas au Ministère Public et cet ancien cadre a été reconnu coupable de corruption passive courant 2018.

3. CONCLUSION

Ces différentes illustrations permettent de mettre en exergue que, si la mise en place de chartes éthiques ou directives internes strictes est un prérequis à toute gouvernance appropriée, l'exemplarité et l'éthique personnelle des membres dirigeants sont indispensables. Trop d'entités tant publiques que privées agissent sur la mise en place de règles internes, sans s'assurer que le comportement individuel des hauts cadres est en ligne avec les valeurs affichées. Au-delà de la documentation formelle, il convient de prendre des mesures facilitant l'appropriation réelle des valeurs attendues par les hauts cadres. La première de ces mesures doit être une véritable réflexion stratégique de la haute direction quant aux valeurs souhaitées. Il s'agit du meilleur moyen pour garantir une gouvernance appropriée. L'implémentation d'une «cul-

«Ces deux missions récentes de la Cour illustrent le fait qu'un cadre réglementaire défaillant favorise des comportements non éthiques et non exemplaires de la part des cadres et peut provoquer un déficit d'image pour l'ensemble de l'entité.»

ture éthique» adéquate dépend d'une combinaison de facteurs complexes nécessitant une bonne gestion du changement. Cette règle, qui relève du bon sens, n'est cependant pas aisée à appliquer et, dans les faits, elle est régulièrement oubliée. ■