

# COUR DES COMPTES

RAPPORT N°137

MARS 2018

**AUDIT DE GESTION ET DE CONFORMITÉ**

**GOUVERNANCE DE LA FONDATION  
POUR LA FORMATION DES ADULTES (IFAGE)**

# LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques et assure la révision des comptes de l'État.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la **légalité** des activités et la **régularité** des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du **bon emploi** des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités visées par ses missions. La **Cour des comptes** peut également évaluer la **pertinence**, l'**efficacité** et l'**efficience** de l'action de l'État. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux des entités concernées.

Le **champ d'application** des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes :

- L'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- Les institutions cantonales de droit public ;
- Les entités subventionnées ;
- Les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- Le secrétariat général du Grand Conseil ;
- L'administration du pouvoir judiciaire ;
- Les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

Les **rapports** de la Cour des comptes sont rendus **publics** : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus au cours de ses missions.

La Cour des comptes publie également un **rapport annuel** comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effet ni suite sont également signalés.

**Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.** Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

**Prenez contact avec la Cour** par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes – Route de Chêne 54 - 1208 Genève  
tél. 022 388 77 90  
<http://www.cdc-ge.ch>  
[info@cdc-ge.ch](mailto:info@cdc-ge.ch)

## SYNTHÈSE

La Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) est une institution de droit privé à but non lucratif. Actrice cantonale majeure dans la formation continue des adultes, elle forme annuellement plus de 10'000 étudiants dans des domaines variés tels que les langues, le commerce et le management ou encore l'informatique. L'IFAGE est au bénéfice de subventions publiques annuelles d'environ 2.8 millions.

Faisant suite à une communication citoyenne ainsi qu'à une demande du Conseil de fondation, la Cour a décidé d'auditer la gouvernance de l'IFAGE, plus particulièrement le fonctionnement du Conseil de fondation, du Bureau du conseil et de la Direction générale ainsi que l'articulation de leurs relations. En effet, en l'absence d'une gouvernance appropriée, une entité augmente son exposition à des risques de pertes financières, de dégradation du climat de travail ou de réputation. Cette mission s'inscrit dans le contexte du changement de Direction générale en 2017 et de la prise de conscience par le Conseil de fondation de certains dysfonctionnements internes.

Le Conseil de fondation a pour tâche de s'assurer que la Fondation atteint ses objectifs dans le respect des règles applicables. Il doit donc veiller à ce qu'elle soit organisée de façon appropriée et surveiller sa gestion. Ce faisant, il doit trouver un point d'équilibre entre une surveillance entravant la bonne marche opérationnelle et un pilotage reposant trop fortement sur la confiance.

Les travaux de la Cour font ressortir que cet équilibre doit être ajusté et l'organisation revue, notamment pour les raisons suivantes :

- l'organisation du Conseil de fondation présente certains manquements : les réunions trop rares ne facilitent pas le traitement des sujets stratégiques. Le suivi des décisions prises est ardu car il n'y a pas un procès-verbal les mettant en évidence ;
- l'organisation et le fonctionnement du Comité de direction sont également insatisfaisants. Cela concerne aussi bien sa composition inadéquate, le contenu des discussions que l'organisation des séances ;
- la stratégie n'a pas été élaborée de manière à susciter une adhésion suffisante des hauts dirigeants de l'IFAGE. Aucun plan d'actions n'a été défini afin d'en décliner la mise en œuvre ;
- le pilotage de l'IFAGE ne repose pas suffisamment sur des indicateurs pertinents et fiables, en particulier dans le domaine financier ;
- les informations transmises au conseil et au Bureau sont insuffisantes, par exemple en matière de mise en œuvre du système de contrôle interne (SCI) ou lorsqu'un partenariat est conclu, par exemple pour l'organisation de stages pratiques des personnes en formation ;
- la majorité des contrôles prévus ainsi que la vérification de leur bonne mise en œuvre ne sont pas réalisées par les personnes concernées ;
- les situations pouvant entraîner des conflits d'intérêts ne sont pas suffisamment réglementées et contrôlées.

Le Conseil de fondation a commencé à œuvrer à l'amélioration de sa gouvernance. Les douze recommandations formulées par la Cour dans le cadre du présent audit, toutes acceptées par l'IFAGE, ont pour objectif d'appuyer cette démarche et de faire en sorte que ses organes dirigeants se donnent les moyens de piloter la Fondation de façon plus efficiente :

En matière **d'organisation et de fonctionnement**, la Cour recommande à l'IFAGE de revoir le fonctionnement du conseil et de son Bureau, notamment en augmentant le nombre de séances annuelles du conseil et en améliorant le suivi de leurs décisions grâce à des outils adaptés. Le conseil devrait par ailleurs se donner les moyens d'effectuer une surveillance appropriée des activités de la Fondation, par exemple en s'appuyant sur un Comité ad hoc et en mettant en place des enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs. La Cour recommande également à l'IFAGE de revoir de manière globale l'organisation et le fonctionnement de sa Direction générale ainsi que les rôles et responsabilités de ses membres.

La Cour invite l'IFAGE à élaborer une nouvelle **stratégie** et à la décliner en un plan d'actions, accompagné d'objectifs, d'indicateurs et de valeurs cibles qu'il conviendra de suivre.

A l'égard des **mesures de la performance et de reporting**, la Cour recommande à l'IFAGE de reconsidérer ses indicateurs et/ou leurs modalités de calcul et, lorsque nécessaire, de se doter d'outils informatiques appropriés pour les établir. Elle devrait également déterminer à quelles instances les indicateurs doivent être communiqués et selon quelle périodicité. Finalement, elle devrait améliorer l'information au conseil pour les objets aux enjeux importants.

S'agissant de la **gestion des risques et du système de contrôle interne (SCI)**, la Cour invite l'IFAGE à sensibiliser les collaborateurs à ces principes. En parallèle, elle devrait examiner la pertinence du système de gestion et s'assurer de la bonne mise en œuvre dans la durée de la gestion des risques et du SCI.

En matière d'**intégrité et d'éthique**, la Cour recommande à l'IFAGE de réglementer la question des conflits d'intérêts et d'examiner les liens d'intérêts des membres des organes dirigeants et des collaborateurs de l'IFAGE à l'aune de ces règles. L'IFAGE devrait également s'assurer que les rapports contractuels qu'elle conclut font l'objet de conventions écrites et que leurs conditions ne prétèrent pas ses intérêts.

## TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effet. À cette fin, elle a invité le Conseil de fondation de l'IFAGE à remplir le « tableau de suivi des recommandations et actions » qui figure au chapitre 6, et qui synthétise les améliorations à apporter et indique leur niveau de risque, le responsable de leur mise en place ainsi que leur délai de réalisation. Les recommandations de la Cour ont toutes été acceptées et le tableau de suivi a été rempli de manière adéquate.

## OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exception, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur de juger de la pertinence des observations formulées eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTES DES PRINCIPALES ABRÉVIATIONS UTILISÉES .....	6
1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT .....	7
2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT DE L'AUDIT .....	8
3. CONTEXTE GÉNÉRAL.....	10
3.1. L'Institut de Formation des Adultes de Genève (IFAGE) .....	10
3.1.1. Présentation, missions et prestations.....	10
3.1.2. Organisation .....	11
3.1.3. Ressources humaines .....	12
3.1.4. Chiffres clés et données financières.....	13
3.1.5. Cadre légal et réglementaire.....	14
3.2. Principes généraux liés à la gouvernance .....	15
4. ANALYSE .....	16
4.1. Organisation et fonctionnement .....	16
4.1.1. Contexte.....	16
4.1.2. Constats .....	18
4.1.3. Risques découlant des constats .....	19
4.1.4. Recommandations .....	20
4.1.5. Observations du Conseil de fondation .....	22
4.2. Stratégie .....	23
4.2.1. Contexte.....	23
4.2.2. Constats .....	23
4.2.3. Risques découlant des constats .....	24
4.2.4. Recommandations .....	24
4.2.5. Observations du Conseil de fondation .....	24
4.3. Mesures de la performance et reporting .....	25
4.3.1. Contexte.....	25
4.3.2. Constats .....	26
4.3.3. Risques découlant des constats .....	27
4.3.4. Recommandations .....	27
4.3.5. Observations du Conseil de fondation .....	27
4.4. Gestion des risques et système de contrôle interne (SCI) .....	28
4.4.1. Contexte.....	28
4.4.2. Constats .....	29
4.4.3. Risques découlant des constats .....	30
4.4.4. Recommandations .....	30
4.4.5. Observations du Conseil de fondation .....	30
4.5. Intégrité et éthique.....	31
4.5.1. Contexte.....	31
4.5.2. Constats .....	32
4.5.3. Risques découlant des constats .....	33
4.5.4. Recommandations .....	33
4.5.5. Observations du Conseil de fondation .....	34
5. CONCLUSION .....	35
6. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS.....	36
7. DIVERS .....	43
7.1. Glossaire des risques .....	43
7.2. Remerciements.....	45

## LISTES DES PRINCIPALES ABRÉVIATIONS UTILISÉES

CGAS	Communauté genevoise d'action syndicale
CODIR	Comité de direction
DIP	Département de l'instruction publique, de la culture et du sport
ETP	Équivalents temps plein
FFPC	Fondation en faveur de la formation professionnelle et continue
IFAGE	Fondation pour la formation des adultes
LGAF	Loi sur la gestion administrative et financière de l'État de Genève (D 1 05)
LSurv	Loi sur la surveillance de l'État (D 1 09)
OFPC	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue
SCI	Système de contrôle interne
STARE	Stages de requalification
UAPG	Union des associations patronales genevoises

## 1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

La Fondation pour la formation des adultes (IFAGE) offre des formations et des cours dans des domaines variés tels que l'informatique et la bureautique, les langues ou le bâtiment. L'IFAGE, qui dispose de 85 collaborateurs administratifs et de plus de 500 formateurs, est au bénéfice de subventions publiques pour un montant d'environ 2.8 millions en 2017. Ces subventions représentent près de 15 % des produits d'exploitation de l'IFAGE et ont principalement pour but d'offrir un large choix de formations pour adultes, dont la majorité est certifiante au niveau cantonal ou fédéral (69 % en 2016).

En 2017, la Cour a reçu une communication citoyenne alléguant de potentiels dysfonctionnements dans la gestion de l'IFAGE. Le Conseil de fondation de l'IFAGE l'a par ailleurs invitée à effectuer un audit sur les domaines de la gouvernance, de la gestion des ressources humaines ainsi que des finances, souhaitant que, dans l'idéal, ses travaux coïncident avec l'entrée en fonction d'une nouvelle Direction générale.

La présente mission s'accorde avec les compétences de la Cour de s'assurer de la régularité des comptes et de la légalité des activités des entités subventionnées ainsi que de leur bon emploi des fonds publics, dans le respect des principes de la performance publique (art. 35 lit c et 40 al. 1 LSurv).

Elle s'inscrit dans le contexte du départ de l'ancien directeur général en juin 2017 et de la prise de conscience par le Conseil de fondation de dysfonctionnements internes.

La Cour a fait le choix d'auditer la gouvernance<sup>1</sup> de l'IFAGE et de l'apprécier par référence aux bonnes pratiques existantes en la matière. Elle en a informé le Conseil de fondation de l'IFAGE lors de la séance de lancement de la mission du 5 décembre 2017.

À cette fin, la Cour a décidé d'analyser les thématiques suivantes :

- l'organisation et le fonctionnement de l'IFAGE, dont l'articulation des relations entre ses différents organes à savoir, le Conseil de fondation, le Bureau de la fondation et le Comité de direction (chapitre 4.1) ;
- la stratégie (chapitre 4.2) ;
- les mesures de la performance et le reporting (chapitre 4.3) ;
- la gestion des risques et le système de contrôle interne (SCI) (chapitre 4.4) ;
- l'intégrité et l'éthique (chapitre 4.5).

L'audit ne traite pas des activités opérationnelles de l'IFAGE (par exemple la gestion des cours ou des formations) et n'a pas non plus pour objectif d'évaluer la qualité des prestations rendues par cette dernière. À cet égard, la Cour relève que les taux de réussite aux examens pour les formations certifiantes se situent entre 87 et 92 % en fonction des secteurs (commerce et management, langues, etc.) et que les indices moyens de satisfaction des étudiants en 2016 se situent entre 82 et 87 % d'avis favorables selon les secteurs. Enfin, il ne s'agit pas d'un audit financier de l'IFAGE ni des applications informatiques qu'elle utilise.

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations l'ensemble des rapports d'audit préalables effectués par des tiers, tant internes qu'externes, portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport. Elle n'a pas identifié de rapport récent sur le sujet.

---

<sup>1</sup> La gouvernance se définit comme le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger, de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs (source : cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne – modalités pratiques d'application (MPA) 2110-1).

## 2. MODALITÉS ET DÉROULEMENT DE L'AUDIT

La Cour a conduit cet audit entre les mois de janvier et février 2018, sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés, ainsi qu'en menant des entretiens ciblés avec :

- des membres du Conseil de fondation et de son Bureau (dont le Président et le Vice-président du Conseil de fondation) ;
- des membres du Comité de direction (dont le nouveau directeur général entré en fonction en septembre 2017).

Comme prévu par sa base légale, la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant à **la recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**. C'est ainsi qu'elle a pu proposer aux intervenants rencontrés différentes possibilités d'amélioration de leur gestion, dont la faisabilité a pu être évaluée et la mise en œuvre appréciée sous l'angle du **principe de la proportionnalité**.

La Cour a conduit ses travaux conformément à la loi sur la surveillance de l'État, à sa charte éthique et à ses procédures internes. Celles-ci s'inspirent des normes professionnelles en vigueur (normes ISSAI, NAS, IIA, ISA, ISACA), dans la mesure où elles sont applicables et compatibles avec la nature particulière de la mission.

En pratique, la méthodologie de la Cour des comptes est la suivante :

### **1<sup>ère</sup> phase : Planification**

Cette phase consiste à définir et à mobiliser les ressources et les compétences les mieux adaptées à la mission que ce soit auprès des collaborateurs de la Cour des comptes ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

### **2<sup>ème</sup> phase : Préparation de l'audit**

Cette phase consiste à identifier auprès de l'entité auditée quels sont ses bases légales et ses intervenants-clés, à comprendre son organisation et son fonctionnement, à collecter des données chiffrées et à procéder à l'analyse des risques qui lui sont propres. À ce stade, un plan de mission est rédigé avec notamment les objectifs de la mission, les moyens à disposition, les travaux dévolus à chaque intervenant de la Cour et les délais impartis dans le déroulement de la mission.

### **3<sup>ème</sup> phase : Récolte d'informations**

Cette phase consiste à déterminer les sources de l'information pertinente, à savoir quelles sont les personnes-clés à contacter et quelles sont les informations qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ensuite, les collaborateurs de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

### **4<sup>ème</sup> phase : Vérification et analyse de l'information**

Cette phase consiste d'une part à s'assurer que les informations récoltées sont fiables, pertinentes, complètes et à jour et d'autre part à les analyser et à les restituer sous la forme de documents de travail.

### **5<sup>ème</sup> phase : Proposition de recommandations**

Cette phase consiste à établir les constatations significatives, à déterminer les risques qui en découlent et enfin à proposer des recommandations afin de rétablir la légalité des opérations, la régularité des comptes ou d'améliorer la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

### **6<sup>ème</sup> phase : Rédaction du rapport**

Cette phase consiste à rédiger le rapport conformément aux documents de travail et à la structure adoptée par la Cour des comptes.



### 7<sup>ème</sup> phase : Validation du rapport

Cette phase consiste à discuter le contenu du rapport avec l'entité auditée, avec pour objectif de passer en revue les éventuelles divergences de fond et de forme et de s'accorder sur les priorités et délais des recommandations.

Ainsi, chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats, de risques découlant des constats et de recommandations (numérotées en référence aux constats) soumis aux observations de l'audité.

Les risques découlant des constats sont décrits et qualifiés en fonction de **la typologie des risques encourus**, risques définis dans le Glossaire qui figure au chapitre 7.1.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au chapitre 6 un tableau qui **synthétise les améliorations à apporter** et pour lequel les entités auditées indiquent le niveau de risque, le responsable de leur mise en place ainsi que leur délai de réalisation.

### 3. CONTEXTE GÉNÉRAL

#### 3.1. L'Institut de Formation des Adultes de Genève (IFAGE)

##### 3.1.1. Présentation, missions et prestations

L'IFAGE a été créé en 1998 par la fusion des cours commerciaux de Genève (CCG) et des cours industriels de Genève (CIG). En novembre 2000, il est devenu une Fondation de droit privé à but non lucratif, reconnue d'utilité publique. Il a bénéficié à sa création d'une subvention de l'État de Genève de 1'900'000 F et d'une subvention de la Confédération de 700'000 F.

Selon ses statuts, l'IFAGE « a pour but prioritaire d'enseigner les matières nécessaires ou utiles à l'exercice d'une profession dans les divers secteurs de l'activité économique et d'organiser des transferts de connaissance et de compétences ».

Il dispense ainsi des formations et des cours dans les domaines de l'informatique et de la bureautique, des langues, du commerce et du management, de l'industrie et du bâtiment, de la création visuelle et de la formation de formateurs. Il est également un centre d'examens pour plusieurs organismes internationaux qui délivrent des certifications reconnues mondialement.

L'IFAGE est certifié ISO 9001: 2008<sup>2</sup> et eduQua<sup>3</sup>. Ces deux certifications ont été renouvelées respectivement en 2016 et 2014.

Le contrat de prestations actuel, entre l'IFAGE et l'État de Genève, couvre les années 2016-2019. Il définit les modalités de calculs et de versements de la subvention cantonale pour les exercices 2016 à 2019. Cette dernière s'élève à 2'227'142 F pour 2016, 2'182'149 F pour 2017 et 2'137'156 F pour 2018 et 2019, soit près de 15 % des produits d'exploitation de l'IFAGE. En contrepartie de cette subvention, l'IFAGE s'engage à fournir des prestations d'enseignement dans les domaines suivants :

- Langues ;
- Informatique et bureautique ;
- Commerce et management ;
- Industrie et bâtiment ;
- Arts appliqués ;
- Brevet fédéral de formateur-trice d'adultes (BFFA).

---

<sup>2</sup> L'ISO 9001 : 2008 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- a besoin de démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et
- vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

<sup>3</sup> eduQua est le premier label qualité répondant aux besoins des prestataires de formation continue. Il encourage la transparence et la comparabilité de la formation continue en faveur des consommatrices et consommateurs, et il contribue ainsi à garantir la qualité des offres de formation continue en Suisse. Plus de 1'000 écoles, institutions de formation et académiques sont certifiées eduQua à travers la Suisse.

En termes de financement, l'IFAGE bénéficie également de contributions de la Fondation en faveur de la formation professionnelle et continue<sup>4</sup> (FFPC). En 2016 et 2017, le montant versé annuellement par cette institution à l'IFAGE s'est élevé à 630'000 F.

Le contrat de prestations prévoit la délivrance de 243'500 périodes de cours utiles professionnellement sur une durée de 4 ans, soit 62'423 périodes de cours en 2016, 61'175 en 2017 et 59'951 en 2018 et 2019. Afin de mesurer si les prestations attendues sont conformes aux attentes de l'État, des objectifs et indicateurs ont également été définis dans le cadre du contrat de prestations.

### 3.1.2. Organisation

Selon les statuts de l'IFAGE, les organes de la Fondation sont constitués par le Conseil de fondation, le Bureau de la Fondation, la Direction et l'Organe de révision des comptes. Ces différents organes sont présentés en détail au chapitre 4.1.

L'organisation de l'IFAGE comprend cinq secteurs d'enseignement :

- Commerce et management ;
- Création visuelle ;
- Informatique et bureautique ;
- Industrie et bâtiment ;
- Langues.

et six services de support :

- Finances ;
- Ressources humaines ;
- Opérations : informatique, réception et services généraux ;
- Formation et qualité ;
- Innovation et projets ;
- Marketing et communication.

Les responsables de ces secteurs et services, ainsi que l'adjointe de direction, font partie du Comité de direction. Ce Comité est chapeauté par le directeur général de l'IFAGE<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Selon l'article 60 de la loi sur la formation professionnelle (LFP, C 2 05), « il est créé une Fondation de droit public destinée à participer financièrement aux actions en faveur de la formation professionnelle et de la formation continue des travailleurs et des travailleuses. Dotée de la personnalité juridique, la Fondation est placée sous le contrôle du Conseil d'État. La Fondation participe financièrement aux actions qu'entreprennent :

a) paritairement les associations professionnelles ;

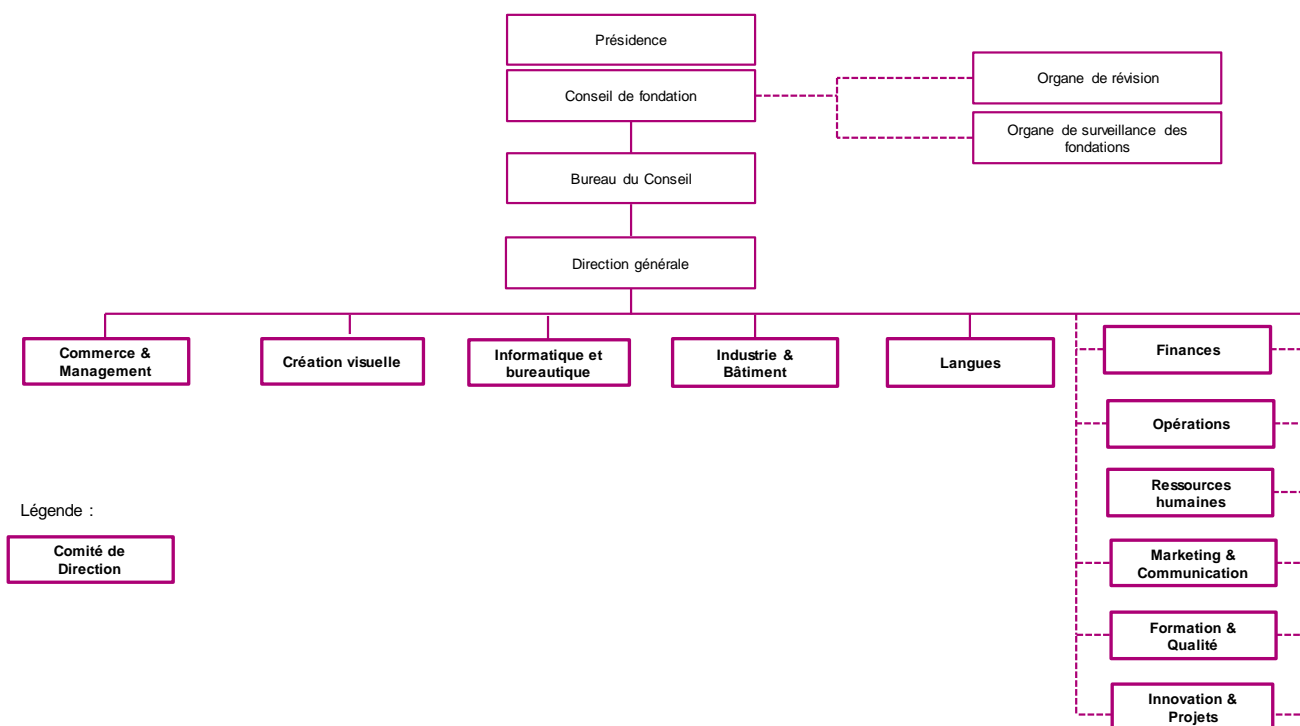
b) les associations professionnelles qui font un effort particulier pour améliorer la formation professionnelle et faciliter la formation continue ;

c) l'État, les collectivités publiques qui en dépendent et les établissements de droit public en faveur de leur personnel ;

d) les entreprises privées à titre individuel, dont le secteur d'activité n'est pas couvert par une ou plusieurs associations professionnelles, pour autant qu'elles passent par une organisation paritaire ».

<sup>5</sup> L'IFAGE dispose d'un nouveau directeur général depuis septembre 2017.

L'organigramme suivant illustre l'organisation précitée :



### 3.1.3. Ressources humaines

À fin décembre 2017, l'IFAGE disposait de 85 collaborateurs administratifs (soit 59.3 équivalents temps plein ETP), de 502 formateurs dont 127 formateurs réguliers<sup>6</sup>, 211 formateurs occasionnels<sup>7</sup> ainsi que de 164 formateurs disponibles en fonction des besoins de l'IFAGE (ces derniers n'ont pas travaillé en 2017). Ces 502 formateurs représentent environ 51 ETP.

Les collaborateurs exercent notamment les fonctions suivantes réparties dans les différents secteurs et services de l'IFAGE :

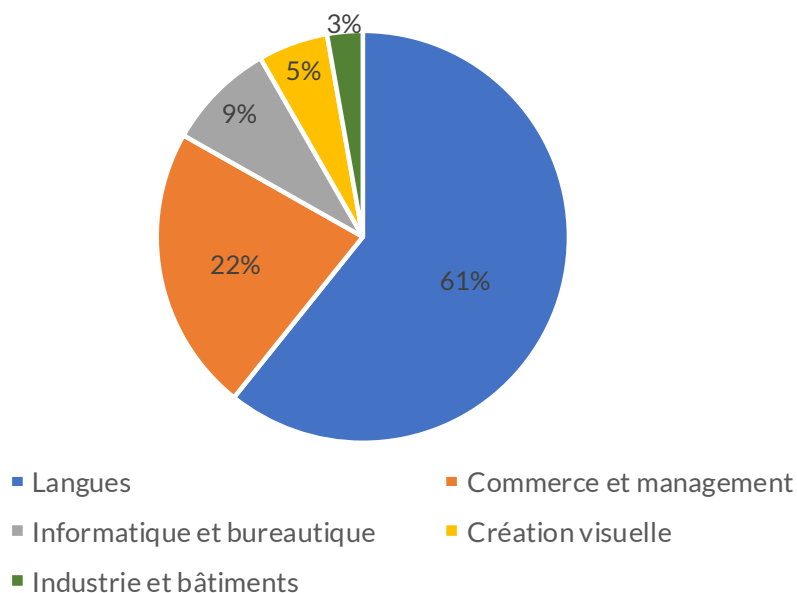
- Responsable de secteur ;
- Responsable de service (par exemple en matière de finances ou de ressources humaines) ;
- Responsable pédagogique ;
- Conseiller technique ;
- Gestionnaire de cours et de formations ;
- Formateur.

<sup>6</sup> Les formateurs réguliers sont constitués par les formateurs sans périodes garanties (titulaires du certificat de la fédération suisse pour la formation continue et qui enseignent plus de 160 périodes/année, mais moins de 279 périodes) et par les formateurs avec périodes minimum garanties (titulaires du certificat de la fédération suisse pour la formation continue et qui enseignent 280 périodes/année au minimum et 1'400 périodes/année au maximum, avec au minimum 12 mois d'activité préalable au sein de l'IFAGE).

<sup>7</sup> Les formateurs occasionnels enseignent moins de 160 périodes/année ou ne sont pas titulaires du certificat de la fédération suisse pour la formation continue.

### 3.1.4. Chiffres clés et données financières

Pour l'année 2016, le nombre annuel total d'étudiants de l'IFAGE s'est élevé à 10'475. Ces derniers se sont inscrits, en moyenne, à près de deux cours sur l'année (20'084 inscriptions). Les inscriptions se sont réparties de la façon suivante par secteur de formation :



L'indice moyen de satisfaction des étudiants de l'IFAGE s'est élevé à 84% d'avis favorables en 2016, en légère baisse par rapport à 2015 (87%), soit au-dessus de la valeur minimale requise par le contrat de prestations (80%).

Les tableaux ci-après détaillent les données financières de l'IFAGE de 2013 à 2017 pour le compte d'exploitation et de 2013 à 2016 pour le bilan :

	2013	2014	2015	2016	2017 (provisoire non audité)
<i>Compte d'exploitation (en milliers)</i>					
Ecolage et autres produits d'exploitation	14 277	15 081	14 969	14 872	16 048
Subvention cantonale	2 272	2 272	2 250	2 227	2 182
Subvention FFPC	630	630	630	630	630
Autres subventions	0	0	163	0	0
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>17 179</b>	<b>17 983</b>	<b>18 011</b>	<b>17 729</b>	<b>18 860</b>
<b>Total des charges d'exploitaion</b>	<b>17 869</b>	<b>18 336</b>	<b>18 326</b>	<b>18 849</b>	<b>17 574</b>
Dont charges de personnel	12 185	12 974	13 119	13 392	12 915
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-690</b>	<b>-352</b>	<b>-314</b>	<b>-1 120</b>	<b>1 286</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>-357</b>	<b>-45</b>	<b>-9</b>	<b>-1 090</b>	<b>1 076</b>

Bilan (en milliers)	2013	2014	2015	2016
Actif circulant	6 064	6 194	6 672	5 909
Actif immobilisé	3 279	3 442	3 171	2 886
<b>Total de l'actif</b>	<b>9 343</b>	<b>9 636</b>	<b>9 843</b>	<b>8 795</b>
Capitaux étrangers à court terme	5 871	6 455	6 677	6 965
Capitaux étrangers à long terme	0	0	189	85
Fonds affectés	1 694	1 448	1 253	1 112
Fonds propres	1 778	1 733	1 724	633
<b>Total du passif</b>	<b>9 343</b>	<b>9 636</b>	<b>9 843</b>	<b>8 795</b>

Il ressort des données ci-dessus que l'IFAGE est en déficit depuis 2013. En 2016, le déficit (un million environ) est notamment lié à des corrections de l'exercice 2015 et à l'enregistrement à double de revenus : les dépenses prévues ont en effet été maintenues alors que les rentrées financières étaient en réalité bien moindres. Suite à ce déficit, des mesures d'assainissement ont été prises par le Conseil de fondation dès 2017. Selon les états financiers 2017 non audités, le résultat projeté de l'exercice devrait être un profit d'environ 1'076'000 F. Les états financiers n'étant pas audités, ce résultat doit être considéré avec toutes les réserves nécessaires. La situation financière de l'IFAGE et le suivi comptable sont pour les dirigeants de l'IFAGE des sujets de préoccupation compte tenu notamment des pertes d'exploitation des exercices précédents.

### 3.1.5. Cadre légal et réglementaire

L'IFAGE est soumise aux principaux textes suivants :

- Loi sur la gestion administrative et financière de l'État (LGAF, D 1 05) ;
- Loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF, D 1 11) ;
- Règlement d'application de la loi sur les indemnités et les aides financières (RIAF, D 1 11.01) ;
- Loi sur l'instruction publique (LIP, C 1 10) ;
- Règlement d'application de certaines dispositions de la loi sur l'instruction publique (RIP, C 1 10.03) ;
- Loi sur la formation professionnelle (LFP, C 2 05) ;
- Règlement d'application de la loi sur la formation professionnelle (RFP, C 2 .05.01) ;
- Loi sur la formation continue des adultes (LFCA, C 2 08) ;
- Règlement d'application de la loi sur la formation continue des adultes (RFCA, C 2 08.01) ;
- Loi sur l'information et l'orientation scolaires et professionnelles (LIOSP, C 2 10) ;
- Règlement d'application de la loi sur l'information et l'orientation scolaires et professionnelles (RIOSP, C 2 10.01).

## 3.2. Principes généraux liés à la gouvernance

Le terme gouvernement d'entreprise (ou gouvernance) correspond à un large éventail de définitions selon les contextes structurels et culturels, ainsi que les cadres légaux. Les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne définissent le gouvernement d'entreprise comme : « le dispositif comprenant les processus et les structures mis en place par le Conseil afin d'informer, de diriger de gérer et de piloter les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs<sup>8</sup> ». D'expérience, si ce cadre de gestion n'est pas adapté ou respecté, l'entité peut souffrir des conséquences suivantes :

- une perte de revenus ;
- une pérennité compromise en l'absence de réflexions appropriées sur la stratégie à mener ;
- des pertes financières et des inefficiences liées à des procédures et contrôles opérationnels non appliqués ;
- une dégradation du climat de travail interne consécutive à des dysfonctionnements constatés au sein des organes dirigeants ;
- un dégât d'image à l'externe en raison de potentielles confusions entre les intérêts de l'institution et les intérêts privés des collaborateurs et membres des instances dirigeantes.

Comme mentionné au chapitre 1, l'audit a pour objectif de dresser un état des lieux de la gouvernance actuelle de l'IFAGE et de la comparer aux meilleures pratiques en la matière. A cet effet, la Cour se fonde sur la littérature spécialisée et les référentiels existants tels que le code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise publié par economiesuisse. Elle examine ces textes à la lumière de son expérience et, faisant application du principe de proportionnalité, elle en retient des préceptes qui tiennent compte des spécificités de l'organisation auditée.

---

<sup>8</sup> Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne – Modalités pratiques d'application (MPA) 2110-1.

## 4. ANALYSE

### 4.1. Organisation et fonctionnement

#### 4.1.1. Contexte

Comme relevé au chapitre 3, les organes de l'IFAGE sont constitués par le Conseil de fondation, le Bureau de la fondation, la Direction et l'Organe de révision des comptes.

L'organisation et le fonctionnement de ces organes sont décrits dans :

- les statuts de l'IFAGE ;
- le règlement d'organisation et d'administration de l'IFAGE, qui régit l'organisation, les délibérations, ainsi que les attributions et devoirs des organes exécutifs de la Fondation ;
- un règlement interne des signatures qui détermine les niveaux de compétence des détenteurs de pouvoir de signature sociale, bancaire ou postale pour les engagements financiers de la Fondation, ou engageant sa responsabilité.

#### **Le Conseil de fondation**

Le Conseil de fondation est l'autorité supérieure de la Fondation. Il dispose des pouvoirs les plus étendus pour assurer la pérennité des activités de la Fondation et pour veiller à ce que sa Direction, sa gestion ainsi que son administration soient conformes au but poursuivi. Un des buts clés de la surveillance au sein d'une organisation est de s'assurer de l'atteinte ou non des objectifs qui ont été fixés. La surveillance permet ainsi au Conseil de prendre les décisions en temps opportun. En outre, elle est un moyen de responsabiliser les collaborateurs et permet à l'organisation d'améliorer en continu sa performance.

La composition du Conseil de fondation est prescrite par les statuts de l'IFAGE. Le Conseil compte au maximum onze membres et se compose :

- de deux représentants des associations de travailleurs les plus représentatives, désignés par la communauté genevoise d'action syndicale (CGAS) ;
- de deux représentants des associations d'employeurs les plus représentatives, désignés par l'union des associations patronales genevoises (UAPG) ;
- de deux représentants de l'État de Genève, désignés par le Département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) ;
- de deux à cinq personnes particulièrement qualifiées dans le domaine des activités relevant de la Fondation.

Le mandat des membres désignés par la CGAS, l'UAPG et le DIP est de cinq ans, celui des membres ad personam de deux ans. Le nombre maximum de mandats est de trois pour les représentants de la CGAS, de l'UAPG et du DIP, et de six pour les membres ad personam.

Le Conseil de fondation se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Fondation le commande, mais au moins deux fois par an. Il est convoqué par écrit sur décision de son Président, dix jours à l'avance, la convocation portant l'ordre du jour. Les documents accompagnant les points mis à l'ordre du jour de la prochaine séance du Conseil sont expédiés en même temps. Dans les faits, le Conseil se réunit deux fois par année (hors événements exceptionnels). Les dysfonctionnements internes constatés en 2016 et 2017 l'ont contraint à organiser quatre séances extraordinaires au cours de cette période.

Le Conseil désigne en son sein, pour deux ans, le Président, le Vice-président ainsi que trois autres membres, appelés à constituer le Bureau (voir ci-après). Les délibérations du Conseil de fondation sont consignées dans un procès-verbal.



Au titre de l'année 2016, la rémunération globale des membres du Conseil de fondation s'est élevée à 6'500 F (hors Bureau). Pour l'année 2017, les membres ont renoncé à toute rémunération compte tenu des difficultés financières de la Fondation (voir le chapitre 3).

### **Le Bureau de la Fondation**

Le Bureau de la Fondation est composé de cinq membres désignés par le Conseil de fondation, dont le mandat est de deux ans. Ils sont rééligibles pour des mandats de deux ans en deux ans.

Le Bureau se réunit au moins dix fois par année (10 réunions en 2016, 11 réunions en 2017) et aussi souvent que les affaires de la Fondation l'exigent. Trois de ses membres peuvent en demander la convocation. Les délibérations du Bureau sont consignées dans un procès-verbal.

Les décisions sont prises à l'unanimité des membres présents (en présence d'au moins trois membres).

Le Bureau veille à la bonne marche de la Fondation. Il a notamment pour attributions : de mettre en œuvre les décisions prises par le Conseil de fondation, de s'employer à réaliser les objectifs définis par celui-ci et de veiller à la coordination des activités de l'ensemble des organes de la Fondation ou encore d'examiner et d'approuver son plan de développement.

Au titre de l'année 2016, la rémunération globale des membres du Bureau s'est élevée à 11'400 F. Pour l'année 2017, les membres ont renoncé à toute rémunération compte tenu des difficultés financières de la Fondation (voir le chapitre 3).

### **La Direction et le Comité de direction (CODIR)**

La Direction est constituée d'un ou plusieurs membres nommés par le Conseil de fondation. Elle est responsable de la gestion courante et rend compte de ses activités au Bureau. Le directeur général réunit les membres de la Direction, constitués en CODIR, dans le cadre des séances suivantes :

- CODIR « Business » : réunion bimensuelle avec le directeur général et les responsables de secteur métier ;
- CODIR « élargi » : réunion mensuelle avec les onze membres du CODIR.

En outre, le directeur général rencontre chaque membre de la Direction dans le cadre de réunions bilatérales hebdomadaires ou bimensuelles.

Seules les séances du CODIR « élargi » sont consignées dans un procès-verbal.

Aujourd'hui, le CODIR de l'IFAGE est composé de onze membres :

- le Directeur général entré en fonction en septembre 2017, quelques mois après la démission de son prédécesseur ;
- l'Adjointe de direction ;
- le Responsable du service formation et qualité ;
- le Responsable du service innovation et projets ;
- le Responsable du service des finances ;
- le Responsable du service des ressources humaines ;
- le Responsable du service marketing et communication ;
- le Responsable des secteurs « création visuelle » et « informatique et bureautique » et du service des opérations ;
- le Responsable du secteur commerce et management ;
- le Responsable du secteur industrie et bâtiments ;
- le Responsable du secteur langues.

## **L'Organe de révision**

Un Organe de révision agréé vérifie les comptes de l'IFAGE. L'Organe de révision est désigné par le Conseil de fondation pour un mandat d'une année, renouvelable au maximum cinq fois consécutives. À la fin de chaque exercice, l'Organe de révision soumet au Conseil de fondation un rapport écrit.

### **4.1.2. Constats**

#### **Constat 1 : Une organisation et un suivi des séances du Conseil de fondation et de son Bureau présentant certains manquements**

L'organisation et le suivi des séances du Conseil de fondation et de son Bureau ne favorisent pas une surveillance appropriée de la bonne marche de la Fondation ainsi que de la conformité des activités par rapport aux missions de l'IFAGE. En effet, la Cour observe que :

- le Conseil de fondation de l'IFAGE se réunit uniquement deux fois par année, hors séances événements extraordinaires. Cette fréquence ne permet pas de traiter les sujets stratégiques de façon approfondie et ne correspond pas aux pratiques recommandées par le code suisse des bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise ;
- la mise en oeuvre de la stratégie de l'IFAGE est très peu discutée dans le cadre du Conseil de fondation et du Bureau. Des réflexions sur cette thématique sont pourtant essentielles afin d'assurer la pérennité de l'institution ;
- le procès-verbal ne met pas clairement en évidence les décisions prises par le Conseil et son Bureau rendant ardu le suivi des décisions prises. En outre, il n'existe pas de document permettant de suivre les décisions en indiquant clairement le responsable de la mise en oeuvre et le délai ;
- le temps de préparation des séances du Conseil est affecté par le fait que le délai statutaire d'envoi de la convocation et de l'ordre du jour (au moins 10 jours) est très fréquemment dépassé. Le délai d'envoi de la convocation et des documents nécessaires à la préparation des séances du Bureau est systématiquement inférieur à une semaine (maximum cinq jours, un jour dans certains cas)<sup>9</sup> ;
- le Conseil de fondation et son Bureau n'ont pas mis en place de processus visant à faire un point sur leur activité et à proposer d'éventuelles améliorations, sur une base régulière.

#### **Constat 2 : Une organisation ne permettant pas une surveillance suffisante**

Les collaborateurs de l'IFAGE ne disposent pas d'un accès direct au Bureau ou au Conseil. Le plus souvent, le directeur général représentait l'ensemble de la Direction lors des séances du Bureau et du Conseil et était seul à leur transmettre les informations courantes. Par ailleurs, les membres du Bureau et du Conseil ne vérifiaient pas suffisamment la fiabilité des informations que l'ancien directeur général leur communiquait, par exemple en les croisant avec d'autres sources.

#### **Constat 3 : Une organisation et un fonctionnement insatisfaisants du CODIR**

La Cour relève que l'organisation et le fonctionnement actuels du CODIR ne sont pas satisfaisants. Les faiblesses suivantes sont en effet constatées :

- le CODIR est composé d'un nombre élevé de membres (onze) dont certains occupent des fonctions de support qui ne sont pas indispensables au fonctionnement efficient du CODIR ;
- quatre membres du CODIR ne disposent pas de cahier de charges formalisé. Cela peut engendrer un flou dans les tâches à effectuer, ainsi que dans les responsabilités et exigences liées au poste ;
- les thèmes discutés lors des séances ne sont pas priorisés et organisés selon une logique prédéfinie. Cela conduit à traiter des sujets d'importance mineure tels que les modalités de fermeture et d'utilisation d'une salle au détriment d'enjeux plus substantiels ;

---

<sup>9</sup> Depuis 2017, les circonstances ont imposé des séances urgentes notamment en raison de l'annonce du départ du directeur qui a nécessité une forte implication du conseil.

- la mise en œuvre de la stratégie de la Fondation est rarement discutée lors des séances du CODIR ;
- le format des procès-verbaux des séances du CODIR ne fait pas ressortir de manière claire les décisions prises. En outre, aucun document n'a été mis en place par le CODIR pour recenser les décisions prises et en effectuer le suivi.

#### **Constat 4 : Une gouvernance cadrée par une documentation inadaptée**

Certains manquements dans la documentation cadrant la gouvernance de l'IFAGE engendrent un flou dans les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués. Ceci augmente la probabilité de commettre des erreurs dans les règles à appliquer. Les points suivants sont en effet relevés :

- les statuts et le règlement d'organisation et d'administration ne prévoient pas l'intervention du directeur général dans le processus de nomination et de révocation des membres du CODIR ou encore dans la définition de l'organisation de l'IFAGE. Dans les faits, le directeur général intervient dans ces processus, ce qui est conforme aux bonnes pratiques ;
- le règlement d'organisation et d'administration mentionne que le Conseil de fondation et le Bureau sont tous deux responsables de la fixation de la rémunération des membres du CODIR, ce qui n'est pas cohérent ;
- les modalités d'approbation des dépenses d'exploitation et d'investissement mentionnées dans le règlement interne des signatures ne sont pas cohérentes avec un autre document interne<sup>10</sup> définissant certaines règles en matière d'achat de matériel d'investissement ou de fonctionnement ;
- contrairement à ce qui est attendu selon les bonnes pratiques, les statuts ou le règlement d'organisation et d'administration ne précisent notamment pas :
  - les délais applicables pour les convocations des séances du Bureau ;
  - les critères de sélection des membres du Conseil de fondation et du Bureau ;
  - les modalités de fonctionnement du CODIR : périodicité des séances, respect du quorum, etc.

### **4.1.3. Risques découlant des constats**

Les risques opérationnels et de contrôle tiennent :

- aux faiblesses relevées concernant l'organisation du Conseil de fondation, de son Bureau et du CODIR ;
- à l'absence d'outils adéquats permettant aux collaborateurs de faire part d'éventuels dysfonctionnements ;
- aux rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués insuffisamment définis et/ou en contradiction avec les pratiques de l'IFAGE.

Le risque de **conformité** est avéré, les dispositions statutaires relatives à l'envoi des convocations et ordres du jour pour les séances du Conseil de fondation n'étant pas respectées.

Le risque **financier** découle des risques opérationnels et de contrôle précités.

---

<sup>10</sup> Fiche d'instructions en matière d'achats.

#### 4.1.4. Recommandations

##### **Recommandation 1 (cf. constat 1) : Revoir l'organisation du Conseil de fondation et de son Bureau**

La Cour recommande au Conseil de fondation de revoir son organisation ainsi que celle du Bureau :

- 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.

##### Pistes et modalités de mise en œuvre

- concernant la gestion administrative des séances, la Fondation pourrait utiliser un outil informatique qui facilite la prise de PV, la mise à disposition de la documentation des séances et le suivi des décisions.

##### **Recommandation 2 (cf. constat 2) : Se donner les moyens d'effectuer une surveillance appropriée des activités de la Fondation**

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).

##### Pistes et modalités de mise en œuvre

- le Comité ad hoc pourrait être constitué par une délégation du Conseil (par exemple de trois membres). Il aurait pour buts de passer en revue l'analyse des risques et le niveau de maturité du système de contrôle interne. Dans ce cadre, il pourrait effectuer des vérifications ponctuelles relatives à la couverture des risques de certains processus clés de l'IFAGE. Selon les besoins, ces vérifications pourraient être confiées à un expert externe. Ce Comité pourrait être contacté par les collaborateurs de l'IFAGE pour échanger sur d'éventuels dysfonctionnements internes importants<sup>11</sup>.

##### **Recommandation 3 (cf. constat 3) : Reconsidérer l'organisation et le fonctionnement du CODIR**

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.

---

<sup>11</sup> Une convention a été rédigée en février 2017 entre l'IFAGE et une société externe. Elle ne répond cependant pas à l'objectif précité et n'est pas perçue comme telle par plusieurs collaborateurs auditionnés par la Cour. Cette convention a en effet uniquement pour but de favoriser l'accès à tous les collaborateurs de l'IFAGE à un accompagnement personnalisé en cas de stress ressenti ou vécu ou de conflit lié aux relations interpersonnelles au sein de l'entreprise.

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.

#### Pistes et modalités de mise en œuvre

Afin de mettre en œuvre les recommandations ci-dessus, la Fondation pourrait :

- effectuer une analyse comparative, avec d'autres entités en explorant notamment la pertinence du maintien des fonctions du CODIR, de responsables pédagogiques et de conseillers techniques sous leur forme actuelle (voir le chapitre 3 pour plus de détails) afin de s'assurer du meilleur usage possible des ressources de l'IFAGE ;
- s'appuyer sur un outil informatique pour faciliter la gestion administrative des séances ;
- définir un ordre du jour structuré par thèmes pour les séances du CODIR. En particulier, les aspects relatifs aux finances, aux ressources humaines et aux systèmes d'information devraient être systématiquement inclus dans l'ordre du jour. Si un de ces aspects ne nécessite pas d'être traité lors d'une séance, cet état de fait devrait être simplement protocolé.

#### **Recommandation 4 (cf. constat 4) : Clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs et compléter la documentation interne en matière de gouvernance**

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.

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 :

- 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.

#### Pistes et modalités de mise en œuvre

Les rôles et responsabilités attendus des différents acteurs impliqués pourraient être consignés dans un document mentionnant, pour chaque sujet clé de gouvernance, les acteurs qui :

- préparent et proposent ;
- décident et approuvent ;
- exécutent ;
- contrôlent ;
- surveillent.

#### 4.1.5. Observations du Conseil de fondation

Recommandation 1:  acceptée  refusée

*Le Conseil de fondation a d'ores et déjà prévu d'augmenter le nombre statutaire de séances à 4 par an. Une autoévaluation sera instaurée dès 2018.*

Recommandation 2:  acceptée  refusée

*Le Conseil de fondation a décidé lors de sa dernière séance du 15.3.2018 de mettre en place un comité de surveillance des risques encourus par la fondation, composé de 2 membres du Conseil.*

Recommandation 3:  acceptée  refusée

*Un projet de réorganisation de la structure de l'ifage, entamé par son directeur général en décembre 2017, a été approuvé par le Conseil de fondation lors de sa séance du 15.03.2018. Ce projet va dans le sens de la recommandation en redimensionnant le comité de direction de 11 personnes à 6.*

Recommandation 4:  acceptée  refusée

*Un document précisant les rôles et responsabilité des différents acteurs en matière de gouvernance sera élaboré.*

## 4.2. Stratégie

### 4.2.1. Contexte

#### **Principes généraux**

D'une manière générale, une organisation définit sa stratégie sur la base des éléments suivants : sa mission (sa raison d'être), sa vision (ambition pour les années à venir), ses valeurs (philosophie) et ses objectifs.

Les objectifs doivent être définis à tous les niveaux de l'organisation (organisation, secteurs, collaborateurs). Selon les bonnes pratiques, les objectifs doivent notamment être spécifiques, c'est-à-dire suffisamment précis pour être compris sans explications supplémentaires.

#### **Stratégie au sein de l'IFAGE**

En 2011, l'IFAGE a établi une charte d'entreprise qui décrit :

- sa raison d'être :
  - développer des compétences professionnelles de tous publics, en proposant une vaste offre pluridisciplinaire de formations initiales et continues, ainsi que du Conseil et de l'orientation professionnelle ;
  - être le partenaire majeur des habitants de la région, des entreprises et de l'État ;
  - proposer des formations de qualité, ainsi que préparer et organiser des examens reconnus par les plus hautes instances cantonales, nationales et internationales.
- sa vision :
  - être le leader reconnu en matière de formation professionnelle pour adultes et continue en région franco-valdo-genevoise ;
  - développer, en parallèle à son offre tous publics, des dispositifs de formation continue pour des entreprises, ainsi que des partenariats avec d'autres instituts de formation spécialisés, y compris en France voisine ;
  - proposer une offre de Conseil et d'évaluation des compétences ;
  - maîtriser la croissance de l'institution et rester une organisation efficiente, flexible et compétitive.
- ses valeurs : professionnalisme, innovation, orientation client et esprit d'équipe.

Par ailleurs, l'IFAGE a établi en 2015 un plan stratégique 2016-2019 dénommé « réussir ensemble ». Ce plan stratégique fait suite au précédent nommé « la couleur en actions ! » (plan stratégique 2012-2015). Le plan stratégique 2016-2019 a été validé par le Conseil de fondation le 25 novembre 2015. Il présente des axes, des orientations et des objectifs.<sup>12</sup>

### 4.2.2. Constats

#### **Constat 5 : Un plan stratégique 2016-2019 présentant des faiblesses**

Des entretiens menés par la Cour, il ressort que le plan stratégique 2016-2019 n'a pas été discuté au sein du CODIR et l'a été de manière insuffisante au sein du Conseil de fondation et du Bureau. Ceci a notamment engendré un manque d'appropriation du plan stratégique par les différents acteurs concernés.

---

<sup>12</sup> Le plan stratégique 2016-2019 étant considéré comme un secret d'affaires par l'IFAGE, la Cour renonce à le rendre public en application de l'art. 43 al. 4 LSurv.

Par ailleurs, certains objectifs du plan stratégique 2016-2019 n'ont pas de lien apparent avec la charte d'entreprise, les orientations ou les missions de l'IFAGE. À titre d'illustration, un des objectifs de l'axe 1 du plan consiste à « contribuer au rapprochement des filières de formations professionnelles pour les jeunes et pour les adultes » alors que la mission de l'IFAGE n'inclut pas la formation des jeunes. Autre exemple, les activités de conseil, d'évaluation des compétences et d'orientation professionnelle mentionnées dans la charte d'entreprise de l'IFAGE ne se retrouvent pas dans les objectifs du plan stratégique 2016-2019.

#### **Constat 6 : Une absence de plan d'actions**

Il n'existe actuellement pas de plan d'actions approprié (comprenant des objectifs précis et des indicateurs ainsi que des valeurs cibles) déclinant les objectifs du plan stratégique au niveau opérationnel pour les différents membres du CODIR. De fait, la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2019 ne peut être effectuée de manière satisfaisante et suivie par les différents acteurs concernés (CODIR, Bureau et Conseil de fondation). En conséquence, la réalisation des objectifs stratégiques ne peut être contrôlée.

### **4.2.3. Risques découlant des constats**

Les risques **opérationnels, financiers et de contrôle** tiennent à :

- un plan stratégique présentant des faiblesses et qui n'a pas été décliné dans un plan d'action approprié ;
- un manque d'appropriation du plan stratégique par les différents acteurs concernés.

### **4.2.4. Recommandations**

#### **Recommandation 5 (cf. constats 5 et 6) : 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 :

- 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.

En parallèle, il s'agira de documenter le processus ci-dessus en précisant les rôles et responsabilités des différents acteurs.

### **4.2.5. Observations du Conseil de fondation**

*Recommandation 5* :  acceptée  refusée

*Le Conseil de fondation est conscient de la nécessité aujourd'hui de transformer le plan stratégique de l'institution en plans d'action, déclinable au niveau opérationnel et mesurable pour le suivi.*



## 4.3. Mesures de la performance et reporting

### 4.3.1. Contexte

#### **Principes généraux**

La performance exprime le niveau d'accomplissement des objectifs de l'organisation. Une organisation est performante lorsqu'elle est à la fois efficace (capacité d'atteindre un objectif) et efficiente (utilisation optimale des ressources pour un objectif donné). La mesure de la performance permet aux instances dirigeantes de l'organisation de se déterminer sur le degré d'atteinte des objectifs ainsi que d'apprécier la pertinence de l'utilisation de ses ressources et, le cas échéant, de mettre en place des mesures correctrices.

Afin de pouvoir mesurer sa performance, une organisation doit définir des indicateurs et valeurs cibles en lien avec la stratégie et les objectifs définis (voir le chapitre 4.2 stratégie). Ces indicateurs doivent ensuite être élaborés, suivis de manière régulière et communiqués aux différents niveaux de l'organisation.

À cette fin, une organisation doit se doter d'un système de communication des informations (reporting) utiles au pilotage et à la surveillance à destination des différents acteurs (Conseil de fondation, Bureau, Direction). Une information et une communication adéquates sont en effet essentielles au bon fonctionnement d'une organisation. L'information peut concerner aussi bien des aspects quantitatifs que qualitatifs. Elle doit être pertinente et communiquée clairement, en temps utile et aux bons destinataires.

#### **Reporting au sein de l'IFAGE**

L'IFAGE tient un tableau de bord recensant un total de 46 indicateurs et valeurs cibles qui visent à :

- répondre aux attentes du Conseil de fondation en matière de pilotage des activités ;
- suivre le contrat de prestations 2016-2019 avec l'État ;
- répondre aux normes eduQua et ISO ;
- suivre le plan stratégique 2016-2019 (ces indicateurs sont établis depuis 2017 uniquement).

Ces indicateurs sont regroupés en quatre grandes thématiques ou « pôles » définis par le Conseil de fondation :

- prestations publiques : adéquation aux besoins professionnels ;
- pédagogie : réussite des étudiants ;
- ressources humaines : développement des collaborateurs ;
- finances : capacité financière.

Ils sont établis par les responsables de secteur ou de service concernés.

Ce tableau de bord est discuté au sein du CODIR en septembre (séance d'une journée) et en mars (bilan intermédiaire). Les objectifs et valeurs cibles de l'année suivante sont définis lors de la séance du mois de septembre.

Une partie des 46 indicateurs précités est présentée une fois par année au Conseil de fondation sous la forme d'un « cockpit de management » organisé en quatre pôles stratégiques : Finances, Ressources humaines, Pédagogie et Prestations publiques. Ceux ressortant du contrat de prestations 2016-2019 avec l'État font l'objet d'un rapport annuel d'évaluation et sont revus avec l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) du Département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) lors d'une séance organisée une fois par année.

Depuis 2017, les chiffres d'affaires par secteur et filière sont présentés régulièrement au Conseil de fondation et au Bureau, alors qu'auparavant ces informations n'étaient pas discutées à ce niveau.

### 4.3.2. Constats

#### **Constat 7 : Des indicateurs nombreux, pas toujours mesurables ou fiables**

Concernant le tableau de bord des indicateurs clés de l'IFAGE, la Cour relève les faiblesses suivantes qui compliquent le pilotage de l'institution pour les différents acteurs impliqués :

- le nombre d'indicateurs rend leur suivi difficile ;
- certains indicateurs n'ont pas de lien avec les objectifs généraux du plan stratégique 2016-2019 (voir le chapitre 4.2). C'est le cas notamment des indicateurs « consommation d'énergie » et « quantité de déchets non recyclés » ;
- certains indicateurs n'en sont pas, car ils ne sont pas mesurables. Ils sont en réalité des objectifs généraux. Par exemple, « stimuler les projets de formation en rapport avec les besoins du marché du travail, les perspectives démographiques et les décisions politiques » n'est pas un indicateur ;
- les valeurs cibles associées à certains indicateurs ne permettent pas de mesurer le degré de réalisation des objectifs ou sont peu pertinentes. Par exemple, pour l'indicateur « améliorer les pratiques de gestion administrative et pédagogique afin de les rendre plus efficaces et collaboratives dans une perspective d'optimisation des ressources », la valeur cible associée indique notamment : « fonder ses actions et décisions sur les références (procédures, règlements, IT, etc.) » ;
- les données nécessaires au calcul des indicateurs ne sont pas clairement définies. Ceci affecte la fiabilité de certains indicateurs, comme ceux liés au nombre de périodes de cours, au taux d'écolage pris en charge ou au taux de présence des étudiants.

#### **Constat 8 : Une absence d'indicateurs financiers pertinents**

La Cour relève que certaines informations qui permettraient de construire des indicateurs nécessaires à un pilotage financier approprié de l'IFAGE ne sont pas disponibles. Par exemple, l'outil métier qui gère l'ensemble du processus de formations ne permet pas d'obtenir le résultat individuel de chaque secteur et filière. En outre, il ne permet pas de gérer la facturation et le recouvrement de manière satisfaisante.

#### **Constat 9 : Une absence de tableau de bord synthétique à destination du Bureau et du CODIR**

Le CODIR et le bureau n'ont pas mis en place de tableau de bord synthétique qui recense les indicateurs clés destinés à être systématiquement revus lors de leurs séances respectives. L'absence d'un tel instrument pénalise le pilotage de la gestion de l'IFAGE.

#### **Constat 10 : Un processus d'élaboration des indicateurs et de suivi des objectifs non documenté**

Le processus d'élaboration des indicateurs et de leur suivi par les personnes concernées n'est pas formalisé. De ce fait, aucune documentation interne n'indique le mode de calcul des indicateurs, les personnes responsables de leur établissement ou encore leurs destinataires.

#### **Constat 11 : Une transmission insuffisante d'informations au Conseil et au Bureau**

La Cour relève que le Conseil de fondation et son Bureau n'ont pas mis en place de reporting concernant, les informations suivantes :

- la réalisation et la surveillance des contrôles associés aux risques majeurs de l'IFAGE ;
  - la conduite des projets stratégiques menés par le CODIR sur le plan du respect des objectifs, des délais et des coûts ;
  - la conclusion de partenariats et contrats significatifs existant entre l'IFAGE et des entités externes.
- Ces activités ne peuvent ainsi pas être surveillées de manière appropriée par le Conseil et le Bureau.

### 4.3.3. Risques découlant des constats

Les risques **opérationnel, financier et de contrôle** tiennent notamment à des indicateurs nombreux, pas toujours pertinents, fiables et mesurables. Ils découlent également de la non-disponibilité de certaines informations et à une communication d'informations insuffisante au Bureau et au Conseil.

### 4.3.4. Recommandations

#### **Recommandation 6 (cf. constats 7 à 10) : 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.

#### **Recommandation 7 (cf. constat 11) : Mettre en place une transmission d'informations judicieuses au Bureau et au Conseil**

La Cour recommande au Conseil de fondation de solliciter de la part du CODIR l'établissement des informations suivantes :

- 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.

Ces documents devront être mis à jour régulièrement et communiqués au Conseil et au Bureau.

### 4.3.5. Observations du Conseil de fondation

Recommandation 6 :  acceptée  refusée

*Le Conseil de fondation est conscient de ce point d'amélioration. La qualité et la fiabilité des indicateurs (financiers et non financiers) sera facilitée par la mise en place du nouveau système d'information métier dont le projet de réalisation débute en 2018.*

Recommandation 7 :  acceptée  refusée

*Dans le cadre de la réorganisation de la structure de direction prévue cette année, le Conseil de fondation, conscient de ces éléments, a d'ores et déjà prévu de renforcer la surveillance de la réalisation des contrôles des risques associés aux processus clés de l'ifage, notamment par l'engagement d'une ressource dédiée au suivi de la mise en œuvre du contrôle interne au niveau opérationnel.  
Par ailleurs, le Conseil de fondation a sollicité lors de sa séance du 17 octobre 2017 un état exhaustif des partenariats stratégiques en cours. Ce document est depuis tenu à jour par le service financier de l'institution.*

## 4.4. Gestion des risques et système de contrôle interne (SCI)

### 4.4.1. Contexte

#### **Principes généraux**

Le système de contrôle interne (SCI) est un « système de gestion » qui concerne l'ensemble des activités et des collaborateurs d'une organisation. Selon l'article 50 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'État (LGAF, D 1 05), il vise à :

- a) « assurer la qualité des prestations fournies par une entité dans le respect des lois, règlements, directives et autres normes en vigueur ;
- b) assurer la qualité des processus visant à fournir ces prestations ;
- c) gérer les risques découlant de l'activité de l'entité ».

Selon certains référentiels reconnus tels que le COSO<sup>13</sup>, la gestion des risques fait partie du SCI.

La gestion des risques est « une approche systématique et planifiée, constituée par un ensemble d'activités, de règles et d'outils utilisés par une organisation par rapport à ses risques financiers et non financiers. Le but ultime de la gestion des risques est de constituer un outil d'aide à la décision. Ses objectifs principaux sont de permettre à une organisation d'identifier et d'évaluer les risques ayant un impact sur sa mission et de l'aider à le gérer de manière conforme à son appétence »<sup>14</sup>.

En vertu de l'article 10 du contrat de prestations 2016-2019 conclu entre l'IFAGE et l'État de Genève, « l'IFAGE s'engage à maintenir un système de contrôle interne adapté à ses missions et à sa structure dans le respect de l'article 3, alinéa 4 de la loi sur la gestion administrative et financière de l'État (LGAF) ».

#### **Gestion des risques et SCI au sein de l'IFAGE**

L'IFAGE dispose d'un règlement de gestion des risques et du SCI approuvé par le Conseil de fondation dans sa séance du 5 mai 2010 et revu par le Bureau du Conseil de fondation le 19 janvier 2011. Ce règlement définit les principes de base dans les domaines suivants :

- la conception et les objectifs de la gestion des risques ;
- la conception et les objectifs du SCI ;
- les niveaux de responsabilité dans les domaines de la gestion des risques et du SCI ;
- le rythme de conduite et de contrôle ;
- le processus d'évaluation et de contrôle en rapport avec la base de données et le logiciel OPTIMISO.

Dans les faits, chaque risque identifié au sein de l'IFAGE fait l'objet d'un descriptif qui comprend notamment : le numéro du risque, le propriétaire du risque, la nature du risque, les causes et impacts possibles, l'indice de criticité, les mesures de protection existantes et envisagées et les délais et moyens de mis en œuvre. Les risques de l'IFAGE sont revus et validés par le Conseil de fondation une fois par année.

En matière de SCI, la base de données informatisée OPTIMISO comprend toutes les informations concernant les processus, l'organigramme, les cahiers de charges, les risques, les suivis et les délais pour les contrôles périodiques. Cette base de données comprend également les informations nécessaires à la certification ISO 9001.

---

<sup>13</sup> Le COSO est le référentiel le plus reconnu en matière de SCI. Il a été défini par le Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

<sup>14</sup> Source : Concept de gestion des risques pour l'État de Genève.

## 4.4.2. Constats

### **Constat 12 : Un processus permettant d'identifier, d'évaluer et de traiter les principaux risques de l'IFAGE**

D'une manière positive, la Cour relève que l'IFAGE a mis en place un processus visant à identifier, évaluer et traiter ses principaux risques. Les risques et les contrôles associés à ces derniers font par ailleurs l'objet d'une documentation dans la base de données OPTIMISO.

### **Constat 13 : Défaillance dans la réalisation et la surveillance des contrôles prévus**

La réalisation et la surveillance des contrôles prévus dans la base de données OPTIMISO visant à couvrir les risques identifiés par l'IFAGE sont défaillantes. En effet, selon les informations ressortant d'OPTIMISO pour l'année 2017, sur les 23 contrôles prévus, seuls 7 (soit 30 %) ont été formellement réalisés et formalisés par les personnes concernées.

Une vérification de la bonne mise en œuvre de 15 de ces contrôles est également prévue. Dans les faits, seule une vérification a été effectuée.

Cette défaillance dans la réalisation et la surveillance des contrôles prévus est notamment à l'origine de la non-détection d'une absence de facturation de certaines formations pendant six mois (pour un montant total de plus d'un million en 2017) qui a entraîné de lourds problèmes de trésorerie pour l'IFAGE. Cet oubli a, depuis lors, été corrigé et les comptes ont été adaptés en conséquence.

### **Constat 14 : Une gestion des risques et un SCI qui ne sont pas intégrés**

La gestion des risques et le SCI ne se limitent pas à la rédaction d'un ensemble de procédures et de documents. Il s'agit en effet d'un véritable « système de gestion ». Pour être fonctionnel, il doit être compris, accepté et utilisé par les collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie (Direction, responsables de secteur, collaborateurs, etc.).

À l'IFAGE<sup>15</sup>, ainsi qu'il ressort des entretiens menés par la cour, ce système de gestion n'est pas suffisamment ancré dans la culture d'entreprise. Dès lors, l'IFAGE n'est pas en mesure de s'assurer que les différents risques financiers, opérationnels et de conformité sont couverts de manière appropriée.

### **Constat 15 : Lacunes dans la documentation devant cadrer certaines activités ou processus essentiels de l'IFAGE**

La Cour a constaté que les documents clés ci-après devant cadrer les activités ou processus de l'IFAGE sont manquants ou lacunaires :

- le processus budgétaire n'est pas documenté alors qu'il s'agit d'un des processus clés de management de l'IFAGE ;
- il n'existe pas de politique salariale formalisée ;
- la politique de formation continue pour le personnel enseignant est très sommaire. Celle pour le personnel administratif n'est quant à elle pas documentée. La mise en place d'une politique de formation continue adaptée est d'autant plus importante que selon les informations communiquées par l'IFAGE, le besoin de mise à niveau des connaissances de certains collaborateurs est avéré. Les règlements du personnel administratif et du personnel enseignant stipulent l'obligation d'une formation par an par employé, prise en charge par l'institution ;
- bien qu'un outil de calcul des tarifs des formations existe, il n'existe pas de politique commerciale formalisée basée sur une stratégie prédéfinie et permettant de fixer les tarifs des formations. Il est

---

<sup>15</sup> Par exemple, il y a un niveau de connaissance très hétérogène sur les contrôles à effectuer ou encore sur les outils de pilotage à disposition.

ainsi difficile de s'assurer que les tarifs appliqués correspondent aux objectifs stratégiques de l'IFAGE et ne compromettent pas sa santé financière ;

- il n'existe pas de procédure régissant les règles à appliquer au recrutement de membres de la Direction ainsi qu'à la rupture des rapports de travail des collaborateurs. L'absence de documentation en la matière ne permet notamment pas de s'assurer de manière systématique que les collaborateurs engagés disposent des compétences attendues ;
- les règles en matière de travail à domicile (par exemple le temps maximum autorisé à domicile durant la semaine) ne sont pas définies, alors que des collaborateurs travaillent depuis leur domicile.

#### 4.4.3. Risques découlant des constats

Les risques de **conformité, opérationnel, financier et de contrôle** tiennent à l'ancrage insuffisant de la gestion des risques et du système de contrôle interne au sein de l'IFAGE. Ils découlent également des lacunes relevées en matière de documentation interne.

#### 4.4.4. Recommandations

**Recommandation 8 (cf. constats 13 et 14) : Sensibiliser tous les collaborateurs au « système de gestion » et s'assurer de sa bonne mise en œuvre**

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.

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.

**Recommandation 9 (cf. constat 15) : 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.

#### 4.4.5. Observations du Conseil de fondation

Recommandation 8 :  acceptée  refusée

*Dans cette perspective, le Conseil de fondation souhaite également objectiver la notion de gestion des risques en inscrivant directement dans les cahiers des charges des collaborateurs impliqués les attentes en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne. La sensibilisation et la formation sera également menée par la nouvelle ressource dédiée au suivi de la mise en œuvre du contrôle interne au niveau opérationnel.*

Recommandation 9 :  acceptée  refusée

*Le Conseil de fondation a défini dans les objectifs de la Direction l'amélioration des politiques existantes, dont celle de la communication interne en général, qui comprend entre autres tout l'aspect de la documentation interne.*

## 4.5. Intégrité et éthique

### 4.5.1. Contexte

#### **Principes généraux**

L'évaluation de la gouvernance au sein d'une structure nécessite une analyse des principaux éléments qui la constituent, dont la dimension « intégrité / éthique ». Cette dimension est en général régie dans un « code de conduite » mis en place et appliqué au sein d'une organisation. Il est fondé sur des priorités et des valeurs servant à atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Le terme « conflit d'intérêts » correspond à un large éventail de définitions selon les domaines concernés ainsi que les cadres légaux. On peut néanmoins retenir qu'il y a un conflit d'intérêts lorsque des intérêts étrangers à l'institution peuvent influencer la façon dont un collaborateur s'acquitte de ses obligations. Par exemple, les liens familiaux, personnels ou commerciaux d'un collaborateur ou d'un membre du Conseil pourraient entraîner un conflit d'intérêts allant à l'encontre des intérêts de l'organisation pour laquelle il travaille. Les conflits d'intérêts ou l'apparence d'un tel conflit doivent être identifiés et communiqués et des mesures organisationnelles doivent être prises en vue de gérer ces situations (par exemple, récusation formelle).

#### **Dispositions en matière d'intégrité et d'éthique au sein de l'IFAGE**

La charte d'entreprise de l'IFAGE mentionne que les collaborateurs de l'IFAGE « *partagent la même passion pour leur métier en privilégiant l'étroite collaboration, grâce à une communication adéquate, dans un souci d'intégrité et d'éthique dans le souci de toutes les parties prenantes* ». Par ailleurs, l'IFAGE a établi une charte informatique interne qui définit les bonnes pratiques d'utilisation de la messagerie et d'internet.

Concernant les questions de devoir de diligence et de fidélité, de confidentialité, de conflits d'intérêts et de récusation, le règlement d'organisation et d'administration de l'IFAGE mentionne les dispositions suivantes :

- « *les membres du Conseil de fondation exercent leurs attributions avec toute la diligence nécessaire et veillent fidèlement aux intérêts de la Fondation. La clause de confidentialité et l'éthique sont la règle. Chaque membre du Conseil de fondation doit régler ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter des conflits d'intérêts avec la Fondation. Si un conflit d'intérêts surgit, le membre concerné en informe le Président du Conseil de fondation, qui appréciera la situation au regard des intérêts de la Fondation* » ;
- « *tous les organes de la Fondation ainsi que le secrétaire du Conseil de fondation sont tenus d'observer la confidentialité vis-à-vis de tiers sur leur fonction et sur les faits dont ils ont eu connaissance durant l'exercice de leur fonction. Ils s'engagent à ne pas évoquer les sujets traités, exception faite du devoir d'information aux organismes qui les ont désignés. Toutes les informations transmises seront traitées de manière confidentielle et ne pourront être utilisées par les membres du Conseil de fondation, pour leur propre compte, ni être transmises à des tiers. La clause de confidentialité ne s'applique pas si les informations sont communiquées officiellement par l'IFAGE. Le membre du Conseil de fondation ou le secrétaire dont le mandat a pris fin reste tenu de l'obligation décrite ci-dessus. Les connaissances acquises au service de la Fondation ne doivent pas être utilisées de façon préjudiciable aux intérêts de la Fondation ni communiquées à des tiers* » ;
- « *chaque membre du Conseil de fondation doit régler ses affaires personnelles et professionnelles de manière à éviter les conflits d'intérêts avec la Fondation. Si un conflit d'intérêts surgit, le membre concerné en informe le Président du Conseil de fondation. Le Président demande au Conseil de fondation de prendre une décision qui tienne compte de l'importance du conflit d'intérêts ; selon les cas, la personne concernée ne prend pas part à la séance, à la discussion ou au vote. Une personne en conflit d'intérêts permanent ne peut pas faire partie du Conseil de fondation. Les mandats conclus entre la Fondation et les membres des organes de la Fondation ou leurs proches le sont à des conditions équivalentes à ceux qui seraient proposés à des tiers ; ils sont approuvés sans la participation des personnes concernées. Si nécessaire, une expertise neutre est ordonnée* ».

S'agissant des dispositions applicables aux collaborateurs de l'IFAGE, le règlement du personnel administratif et celui du personnel enseignant font état des points suivants :

- les collaborateurs / formateurs sont tenus de sauvegarder, en toute circonstance, les intérêts légitimes de l'institution. Ils doivent se conformer aux directives de l'institution ainsi qu'aux instructions de leur hiérarchie. Les collaborateurs s'engagent à respecter les valeurs de l'IFAGE et à les transmettre au travers de leurs actions ;
- les collaborateurs de l'IFAGE désireux d'exercer une autre activité lucrative auprès d'une entreprise concurrente ou non devront obtenir l'autorisation écrite de la Direction ;
- dans l'exercice de son activité professionnelle, le collaborateur / formateur n'a pas le droit d'accepter de la part de tiers, ni pour soi-même ni pour autrui, des cadeaux d'une valeur supérieure à CHF 100.-, de l'argent ou d'autres avantages, sans en informer la Direction.

### **Partenariats en matière de formation**

L'IFAGE cherche à faciliter l'accès à l'emploi des demandeurs sans qualification et avec un faible niveau d'employabilité. À cette fin, la Fondation a mis en place les projets STARE (stage de requalification) qui permettent de lier la formation pratique en entreprise avec l'obtention d'une qualification professionnelle. Les candidats bénéficient de six mois de formation modulaire à plein temps suivis d'un stage dans un atelier spécialisé et complété par un emploi à durée déterminée pour ceux qui ont réussi les examens et les stages en atelier. Suite à cette formation, une attestation fédérale de formation professionnelle (AFP) est délivrée, avec des perspectives d'engagement fixe.

Le partenariat entre l'IFAGE et une société tierce de sous-traitance horlogère a été la première réalisation concrète des projets STARE. Ce partenariat permet une mise en pratique professionnelle pour les personnes en formation. À sa conclusion, la société tierce était administrée par un dirigeant de l'IFAGE. Cette société propose des stages pratiques aux personnes en formation, mais sans emploi (chômage, assurance invalidité par exemple), leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à une reprise durable d'activité dans le secteur de l'horlogerie. Dans le cadre de ce partenariat, l'IFAGE a signé en 2017 une convention dont l'objet est de mettre à disposition de la société des locaux, des équipements, des machines et des services de l'IFAGE, de manière à favoriser la réalisation de l'objectif précité, moyennant le paiement d'une indemnité en faveur de l'IFAGE. L'article 2.2 de la convention précise que la société met également à disposition de l'IFAGE des équipements et machines qui lui appartiennent et peuvent être utilisés dans le cadre des formations.

Il a par ailleurs été rapporté à la Cour que l'IFAGE, sous l'égide de sa précédente Direction, a conclu un autre partenariat de formation avec une société dont un responsable de l'IFAGE est propriétaire.

## **4.5.2. Constats**

### **Constat 16 : Absence de documentation ad hoc régissant les conflits d'intérêts**

La Cour relève que l'IFAGE ne dispose pas de règles précises applicables à l'ensemble de ses collaborateurs régissant la définition et l'identification des liens d'intérêts, ainsi que le traitement des cas de conflits d'intérêts potentiels. En effet, les dispositions mentionnées dans le règlement d'organisation et d'administration de l'IFAGE ont une portée très générale, ne s'appliquent qu'aux membres du Conseil et ne comportent notamment pas de définition des liens d'intérêts susceptibles d'entraîner des situations de conflit d'intérêts.



### **Constat 17 : Identification et contrôles insuffisants de situations pouvant entraîner des conflits d'intérêts**

La Cour constate que les situations susceptibles d'affecter l'impartialité d'un décideur ou l'équilibre d'une relation contractuelle sont insuffisamment identifiées, examinées et contrôlées au sein de l'IFAGE.

Ces insuffisances sont d'autant plus problématiques que la Cour a relevé plusieurs cas dans lesquels les liens d'intérêts des personnes concernées mériteraient une analyse approfondie sous l'angle de :

- l'utilisation d'informations privilégiées par les membres des organes dirigeants dans le cadre d'autres fonctions ;
- l'équilibre contractuel de partenariats établis avec des personnes proches de l'IFAGE :
  - la convention de partenariat avec la société tierce de sous-traitance horlogère citée en contexte ne prévoit aucune obligation pour cette dernière de former un certain nombre de personnes. Par ailleurs, aucune analyse précise n'a été réalisée par l'IFAGE visant à démontrer que la valorisation des prestations ne la préterite pas financièrement ;
  - l'autre société mentionnée plus haut n'est pas au bénéfice d'une convention.

### **Constat 18 : Règles en matière d'octroi de cadeaux et avantages au personnel insuffisamment définies**

Les règles en matière d'octroi de cadeaux et d'avantages au personnel sont insuffisamment définies au sein de l'IFAGE : elles indiquent simplement qu'au-delà de 100 F, une information à la Direction est nécessaire sans pour autant préciser ce qui doit être fait de cette information. Il n'est pas non plus stipulé à qui les membres de la Direction doivent annoncer les cadeaux qu'ils reçoivent.

## **4.5.3. Risques découlant des constats**

Les risques **financiers, de contrôle et de fraude** tiennent à une documentation lacunaire en matière de conflits d'intérêts et de cadeaux ou avantages au personnel, ainsi qu'à des contrôles insuffisants de l'IFAGE en la matière.

## **4.5.4. Recommandations**

### **Recommandation 10 (cf. constat 16) : 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.

### **Recommandation 11 (cf. constat 17) : Gérer les potentiels conflits d'intérêts et potentiels rapports contractuels défavorables**

La Cour recommande au Conseil de fondation de recenser :

- 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.

**Recommandation 12 (cf. constat 18) : Etablir 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.

#### 4.5.5. Observations du Conseil de fondation

Recommandation 10:  acceptée  refusée

*Le Conseil de fondation de l'ifage travaille en collaboration avec les partenaires sociaux depuis 2017 sur la refonte des règlements du personnel, toujours en cours, et porte une attention particulière à la question d'un renforcement des dispositions en matière de potentiels conflits d'intérêt. Une directive ad hoc renforcera cette démarche.*

Recommandation 11:  acceptée  refusée

*Le Conseil de fondation est en train de travailler sur ce point.*

Recommandation 12:  acceptée  refusée

*L'article 22 des règlements du personnel administratif et du personnel enseignant cadrent le principe d'intégrité en matière de cadeaux ou assimilé par le personnel. Une directive ad hoc viendra renforcer la règle actuelle.*

## 5. CONCLUSION

Comme relevé au chapitre 3, le Conseil de fondation de l'IFAGE constitue l'autorité supérieure de la Fondation et a notamment comme tâche de surveiller l'activité du CODIR afin de s'assurer que ce dernier agisse en conformité avec les dispositions légales, les statuts, ou encore les règlements et procédures internes.

Dans les faits, arrêter le cadre de cette activité de surveillance n'est pas aisé ; il s'agit en effet de trouver le juste équilibre entre un fonctionnement basé sur la confiance et un fonctionnement qui entrave la gestion opérationnelle de l'institution.

Dans ce contexte, il ressort des constats du présent rapport que le niveau de surveillance exercée par le Conseil de fondation de l'IFAGE doit être ajusté. Il s'agira, en particulier, de renforcer les outils à sa disposition pour veiller au bon fonctionnement de l'IFAGE.

Le Conseil de fondation est conscient de cet état de fait et a commencé à travailler à l'amélioration de sa gouvernance. Les recommandations formulées par la Cour dans le cadre du présent audit ont pour objectif d'appuyer cette démarche et de faire en sorte que les organes dirigeants se donnent les moyens de piloter l'IFAGE de façon plus efficiente.

## 6. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

No 137 Gouvernance de l'IFAGE	Mise en place (selon indication de l'audité)			
Recommandation/Action	Risque <sup>16</sup>	Resp.	Délai au	Fait le
<p><b>Recommandation 1: Revoir l'organisation du Conseil de fondation et de son Bureau</b></p> <p>La Cour recommande au Conseil de fondation de revoir son organisation ainsi que celle du Bureau :</p> <p>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.</p> <p>Mettre en place une auto-évaluation des activités du Conseil et du Bureau selon une fréquence à définir (par exemple, tous les trois ans).</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p><b>Pistes et modalités de mise en œuvre</b></p> <p>Concernant la gestion administrative des séances, la Fondation pourrait utiliser un outil informatique qui facilite la prise de PV, la mise à disposition de la documentation des séances et le suivi des décisions.</p>	3	CF, BCF	06.19	

<sup>16</sup> 1 = Mineur, 2 = Modéré, 3 = Significatif, 4 = Majeur.

No 137 Gouvernance de l'IFAGE	Mise en place (selon indication de l'audité)			
Recommandation/Action	Risque <sup>16</sup>	Resp.	Délai au	Fait le
<p><b>Recommandation 2 : Se donner les moyens d'effectuer une surveillance appropriée des activités de la Fondation</b></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> <p><i>Pistes et modalités de mise en œuvre</i></p> <p>Le Comité ad hoc pourrait être constitué par une délégation du Conseil (par exemple de trois membres). Il aurait pour buts de passer en revue l'analyse des risques et le niveau de maturité du système de contrôle interne. Dans ce cadre, il pourrait effectuer des vérifications ponctuelles relatives à la couverture des risques de certains processus clés de l'IFAGE. Selon les besoins, ces vérifications pourraient être confiées à un expert externe. Ce Comité pourrait être contacté par les collaborateurs de l'IFAGE pour échanger sur d'éventuels dysfonctionnements internes importants.</p>	3	CF, BCF	12.18	

No 137 Gouvernance de l'IFAGE	Mise en place (selon indication de l'audité)			
Recommandation/Action	Risque <sup>16</sup>	Resp.	Délai au	Fait le
<p><b>Recommandation 3 : Reconsidérer l'organisation et le fonctionnement du CODIR</b></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> <p><u>Pistes et modalités de mise en œuvre</u></p> <p>Afin de mettre en œuvre les recommandations ci-dessus, la Fondation pourrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• effectuer une analyse comparative, avec d'autres entités en explorant notamment la pertinence du maintien des fonctions du CODIR, de responsables pédagogiques et de conseillers techniques sous leur forme actuelle (voir le chapitre 3 pour plus de détails) afin de s'assurer du meilleur usage possible des ressources de l'IFAGE ;</li> <li>• s'appuyer sur un outil informatique pour faciliter la gestion administrative des séances ;</li> <li>• définir un ordre du jour structuré par thèmes pour les séances du CODIR. En particulier, les aspects relatifs aux finances, aux ressources humaines et aux systèmes d'information devraient être systématiquement inclus dans l'ordre du jour. Si un de ces aspects ne nécessite pas d'être traité lors d'une séance, cet état de fait devrait être simplement protocolé.</li> </ul>	3	BCF, Dg	06.19	

No 137 Gouvernance de l'IFAGE	Mise en place (selon indication de l'audité)			
Recommandation/Action	Risque <sup>16</sup>	Resp.	Délai au	Fait le
<p><b>Recommandation 4 : Clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs et compléter la documentation interne en matière de gouvernance</b></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.</p> <p>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"> <li>• critères de désignation des membres du Conseil de fondation et du Bureau ;</li> <li>• délais de convocation des séances du Bureau ;</li> <li>• modalités de fonctionnement du CODIR : périodicité des séances, respect du quorum, etc. ;</li> <li>• règles en matière d'engagements financiers : seuils, fonctions impliquées, etc.</li> </ul> <p><i>Pistes et modalités de mise en œuvre</i></p> <p>Les rôles et responsabilités attendus des différents acteurs impliqués pourraient être consignés dans un document mentionnant, pour chaque sujet clé de gouvernance, les acteurs qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• préparent et proposent ;</li> <li>• décident et approuvent ;</li> <li>• exécutent ;</li> <li>• contrôlent ;</li> <li>• surveillent.</li> </ul>	3	BCF, Dg	6.19	

No 137 Gouvernance de l'IFAGE	Mise en place (selon indication de l'audité)			
Recommandation/Action	Risque <sup>16</sup>	Resp.	Délai au	Fait le
<p><b>Recommandation 5 : Revoir de manière globale la stratégie de l'IFAGE</b></p> <p>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"> <li>• mener une réflexion avec les différents acteurs impliqués visant à élaborer un nouveau plan stratégique ;</li> <li>• établir un plan d'actions du plan stratégique avec des objectifs, indicateurs et valeurs cibles mesurables ;</li> <li>• en lien avec le plan d'actions, fixer et formaliser des objectifs individuels aux membres du CODIR ;</li> <li>• assurer un suivi approprié du plan stratégique, du plan d'actions et des objectifs individuels fixés aux membres du CODIR.</li> </ul> <p>En parallèle, il s'agira de documenter le processus ci-dessus en précisant les rôles et responsabilités des différents acteurs.</p>	3	CF, BCF, Dg	6.19	
<p><b>Recommandation 6 : Définir des indicateurs pertinents, préciser leurs modalités de calcul et leur reporting</b></p> <p>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	BCF, Codir	6.19	



No 137 Gouvernance de l'IFAGE	Mise en place (selon indication de l'audité)			
Recommandation/Action	Risque <sup>16</sup>	Resp.	Délai au	Fait le
<p><b>Recommandation 7: Mettre en place une transmission d'informations judiciaires au Bureau et au Conseil</b></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"> <li>• informations et statistiques relatives à la réalisation et à la surveillance des contrôles associés aux risques sur les processus clés de l'IFAGE ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• liste des projets stratégiques de l'IFAGE mettant en évidence de manière synthétique la situation de ces derniers concernant leurs objectifs, coûts et délais.</li> </ul>	3	Codir	6.19	
<p><b>Recommandation 8 : Sensibiliser tous les collaborateurs au « système de gestion » et s'assurer de sa bonne mise en œuvre</b></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	Codir	6.19	
<p><b>Recommandation 9 : Revoir la documentation de l'IFAGE concernant ses activités clés</b></p> <p>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.</p>	2	Codir	6.19	

No 137 Gouvernance de l'IFAGE	Mise en place (selon indication de l'audité)			
Recommandation/Action	Risque <sup>16</sup>	Resp.	Délai au	Fait le
<p><b>Recommandation 10 : Réglementer la gestion des conflits d'intérêts</b></p> <p>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.</p>	4	CF, BCF, DG, Codir	6.18	
<p><b>Recommandation 11 : Gérer les potentiels conflits d'intérêts et potentiels rapports contractuels défavorables</b></p> <p>La Cour recommande au Conseil de fondation de recenser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 ;</li> <li>• 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.</li> </ul>	4	CF, BCF, DG, Codir	6.18	
<p><b>Recommandation 12 : Établir une directive relative aux avantages et cadeaux reçus de la part de tiers</b></p> <p>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.</p>	2	CF, BCF, Codir	6.18	

## 7. DIVERS

### 7.1. Glossaire des risques

Typologie des risques adaptée au secteur public et aux entreprises contrôlées par l'État.

Afin de définir une **typologie des risques pertinente aux institutions et entreprises soumises au contrôle de la Cour des comptes**, celle-ci s'est référée à la littérature économique récente en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne, relative tant aux entreprises privées qu'au secteur public. En outre, aux fins de cohésion terminologique pour les entités auditées, la Cour s'est également inspirée du « Manuel du contrôle interne, partie I » de l'État de Genève (version du 13 décembre 2006).

Dans un contexte économique, le **risque** représente la « possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ». Ainsi, la Cour a identifié trois catégories de risques majeurs, à savoir ceux liés aux objectifs **opérationnels** (1), ceux liés aux objectifs **financiers** (2) et ceux liés aux objectifs de **conformité** (3).

**1) Les risques liés aux objectifs opérationnels** relèvent de constatations qui touchent à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de l'État et de ses services ou entités, et dont les conséquences peuvent avoir une incidence notable sur la qualité des prestations fournies, sur l'activité courante, voire sur la poursuite de son activité.

Exemples :

- engagement de personnel dont les compétences ne sont pas en adéquation avec le cahier des charges ;
- mauvaise rédaction du cahier des charges débouchant sur l'engagement de personnel ;
- mesures de protection des données entrantes et sortantes insuffisantes débouchant sur leur utilisation par des personnes non autorisées ;
- mauvaise organisation de la conservation et de l'entretien du parc informatique, absence de contrat de maintenance (pannes), dépendances critiques ;
- accident, pollution, risques environnementaux.

**2) Les risques liés aux objectifs financiers** relèvent de constatations qui touchent aux flux financiers gérés par l'État et ses services et dont les conséquences peuvent avoir une incidence significative sur les comptes, sur la qualité de l'information financière, sur le patrimoine de l'entité ainsi que sur la collecte des recettes, le volume des charges et des investissements ou le volume et coût de financement.

Exemples :

- insuffisance de couverture d'assurance entraînant un décaissement de l'État en cas de survenance du risque mal couvert ;
- sous-dimensionnement d'un projet, surestimation de sa rentabilité entraînant l'approbation du projet.

**3) Les risques liés aux objectifs de conformité** (« *compliance* ») relèvent de constatations qui touchent au non-respect des dispositions légales, réglementaires, statutaires ou tout autre document de référence auquel l'entité est soumise et dont les conséquences peuvent avoir une incidence sur le plan juridique, financier ou opérationnel.

Exemples :

- dépassement de crédit d'investissement sans information aux instances prévues ;
- tenue de comptabilité et présentation des états financiers hors du cadre légal prescrit (comptabilité d'encaissement au lieu de comptabilité d'engagement, non-respect de normes comptables, etc.) ;
- absence de tenue d'un registre des actifs immobilisés ;
- paiement de factures sans les approbations requises, acquisition de matériel sans appliquer les procédures habituelles.

À ces trois risques majeurs peuvent s'ajouter trois autres risques spécifiques qui sont les risques de **contrôle** (4), de **fraude** (5) et d'**image** (6).

**4) Le risque de contrôle** relève de constatations qui touchent à une utilisation inadéquate ou à l'absence de procédures et de documents de supervision et de contrôle ainsi que de fixation d'objectifs. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de tableau de bord débouchant sur la consommation des moyens disponibles sans s'en apercevoir ;
- procédures de contrôle interne non appliquées débouchant sur des actions qui n'auraient pas dû être entreprises ;
- absence de décision, d'action, de sanction débouchant sur une paralysie ou des prestations de moindre qualité.

**5) Le risque de fraude** relève de constatations qui touchent aux vols, aux détournements, aux abus de confiance ou à la corruption. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- organisation mise en place ne permettant pas de détecter le vol d'argent ou de marchandises ;
- création d'emplois fictifs ;
- adjudications arbitraires liées à l'octroi d'avantages ou à des liens d'intérêt ;
- présentation d'informations financières sciemment erronées, par exemple sous-estimer les pertes, surestimer les recettes ou ignorer et ne pas signaler les dépassements de budget, en vue de maintenir ou obtenir des avantages personnels, dont le salaire.

**6) Le risque d'image** (également connu sous « *risque de réputation* ») relève de constatations qui touchent à la capacité de l'État et de ses services ou entités à être crédible et à mobiliser des ressources financières, humaines ou sociales. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de contrôle sur les bénéficiaires de prestations de l'État ;
- bonne ou mauvaise réputation des acheteurs et impact sur les prix ;
- porter à la connaissance du public la mauvaise utilisation de fonds entraînant la possible réduction ou la suppression de subventions et donations.

## 7.2. Remerciements

La Cour remercie l'ensemble des membres dirigeants et des collaborateurs de l'IFAGE qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé en mars 2018. Le rapport complet a été transmis au Président du Conseil de fondation le 12 mars 2018 pour observations. Les observations ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations de l'audit.

Genève, le 27 mars 2018

Stanislas ZUIN  
Président

Isabelle TERRIER  
Magistrate titulaire

Myriam NICOLAZZI  
Magistrat suppléant



**Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.**

Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit la confidentialité aux personnes qui lui transmettent des informations.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou courrier électronique.

Cour des comptes – Route de Chêne 54 - 1208 Genève  
tél. 022 388 77 90  
[www.cdc-ge.ch](http://www.cdc-ge.ch)  
[info@cdc-ge.ch](mailto:info@cdc-ge.ch)

