



---

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

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

Actuellement, 13 recommandations ont été mises en place et 3 sont non réalisées.

Parmi les 13 recommandations mises en œuvre, les mesures prises sont entre autres les suivantes :

- Une directive sur les avantages ou cadeaux de la part de tiers a été publiée et diffusée auprès du personnel. De plus, des suivis et des contrôles ont été mis en place sur cette thématique ;
- Un référentiel du système de management intégré (SMI) de la FIPOI a été mis en place avec l'appui d'un progiciel. Le SMI est structuré en : processus, procédures, modèles de formulaires et de modes opératoires ;
- Le plan stratégique de la FIPOI a été validé par le Conseil de fondation en date du 9 septembre 2016. Il comporte la vision stratégique de la FIPOI, ses missions, valeurs et objectifs. Le plan a été communiqué aux collaborateurs en date du 16 janvier 2017 ;
- Une directive relative au plan d'affaires des projets immobiliers a été créée. Elle rend obligatoire l'établissement d'une étude de marché et d'un plan de commercialisation pour tout projet immobilier ;
- Une directive sur les achats a été établie en mai 2017. Cette directive définit les marchés et les procédures à appliquer en fonction des seuils par analogie au règlement des marchés publics (RMP). De plus, une directive sur la prévention du découpage abusif des marchés a été élaborée ;

- Une directive relative à la communication interne au sein de la FIPOI a été développée afin d'assurer une fluidité dans les échanges d'information entre les membres de la Direction et l'ensemble des collaborateurs de la FIPOI ;
- La planification financière 2017-2021 se fonde sur la nouvelle clé de répartition financière.

Parmi les 3 recommandations non réalisées, qui sont globalement à un stade avancé dans leur mise en œuvre il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées. Il s'agira en particulier :

- De préciser la possibilité du comité d'audit d'octroyer des mandats ;
- De finaliser la mise en place du système de contrôle interne (SCI).

Quant à la recommandation refusée, elle concerne l'analyse des actions de communication externe à mettre en œuvre notamment auprès des organisations internationales.

Vu ce qui précède, la Cour note avec satisfaction l'important travail réalisé par la nouvelle direction de la FIPOI, confirmant ainsi sa volonté de porter les changements nécessaires à sa bonne gouvernance.



No 90 Gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) – (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 1</u> : Au vu des nombreuses lacunes constatées en matière de gestion et d'éthique, la Cour recommande au Conseil de fondation de prendre toutes les mesures nécessaires en matière de ressources humaines, en envisageant notamment des modalités de fin des rapports de travail avec les cadres concernés par les constats du présent rapport. Cela permettra de changer la « culture de gestion de la FIPOI » et d'instaurer une direction faisant preuve d'exemplarité dans son comportement.</p>	3 = Significatif	Conseil de fondation	Décision du Conseil : fin octobre 2015 Délais des mesures concrètes à préciser	Mars à juin 2016	<p><b>Réalisée.</b> Les rapports de travail avec trois cadres ont été résiliés entre mars et juin 2016. Un nouveau directeur est en poste depuis le 1er mai 2016.</p>
<p><u>Recommandation 2</u> : Compte tenu de l'inadéquation de la « culture éthique » de la FIPOI, la Cour recommande d'élaborer des règles plus restrictives en matière d'avantages reçus de la part de tiers. Dans ce cadre, il conviendrait de modifier la « directive relative aux avantages ou cadeaux reçus de la part de tiers » en interdisant en l'état tout avantage ou cadeau (indépendamment du montant) afin de mieux gérer les conflits d'intérêts potentiels y relatifs ; cette mesure pourrait être portée à la connaissance des cocontractants potentiels.</p>	2 = Modéré	Conseil de fondation	1 <sup>er</sup> trimestre 2017  (Initial : 12.15)	18.05.17	<p><b>Réalisée.</b> Une lettre d'information relative aux avantages et cadeaux a été adressée à tous les fournisseurs de la FIPOI début décembre 2015. La directive sur les avantages ou cadeaux de la part de tiers a été publiée et diffusée auprès du personnel et complétée par la procédure sur les avantages ou cadeaux. Le contrôle se base sur la liste des avantages ou cadeaux reçus.</p>
<p><u>Recommandation 3</u> : La Cour recommande de préciser dans un document interne les devoirs des collaborateurs (y compris de la direction) envers la FIPOI. Il conviendrait notamment d'indiquer le principe de fidélité. À des fins d'efficience, la Cour invite le Conseil à se rapprocher d'autres statuts existants tels que celui des HUG qui précise notamment aux articles 21 et 22 : « <i>Les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'établissement et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice</i> » ; « <i>Les membres du personnel se doivent de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence [...] Ils se doivent d'assumer personnellement leur travail et de s'abstenir de toute occupation étrangère au service pendant les heures de travail [...]</i> ».</p>	2 = Modéré	Direction	31.12.17 (Initial : mars 2016, puis 4 <sup>ème</sup> trimestre 2016)		<p><b>Non réalisée.</b> Une déclaration d'impartialité, signée par tous les collaborateurs et les cadres appelés à traiter des marchés de construction, fournitures et prestations a été élaborée. Elle contient les devoirs et les principes de fidélité que doivent respecter les collaborateurs et les cadres. Le règlement du personnel doit encore être adapté afin d'intégrer l'ensemble des modifications.</p>



No 90 Gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) – (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 4</u> : La Cour recommande de créer un comité d'audit composé d'une délégation du Conseil de fondation, qui aurait notamment pour tâches d'octroyer et d'assurer le suivi des mandats d'audit. Selon les bonnes pratiques, la présence d'un comité d'audit indépendant, actif et compétent est l'un des garants d'un environnement de contrôle efficace.</p> <p>En outre, la Cour recommande de modifier la documentation interne pertinente (notamment les statuts) afin qu'un employé puisse directement saisir le « comité d'audit » en cas d'impossibilité de signaler des dysfonctionnements importants au membre de la direction concerné.</p>	3 = Significatif	Conseil de fondation et les présidents des commissions financières et technique	31.12.17 (Initial : Octobre 2015 (Comité mis en place), puis 4 <sup>ème</sup> trimestre 2016) (Initial : Mars 2016 (modification de la documentation interne), puis 4 <sup>ème</sup> trimestre 2016)		<p><b>Non réalisée.</b> Un comité d'audit a été créé, composé des présidents des commissions technique et financière de la FIPOI et du vice-président du Conseil de fondation.</p> <p>Le règlement sur le personnel a été complété par une disposition permettant au personnel de s'adresser directement au comité d'audit, sans en référer à ses supérieurs hiérarchiques.</p> <p>La question de l'octroi des mandats par le comité n'est pas encore résolue.</p>
<p><u>Recommandation 5</u> : La Cour recommande de revoir la présentation de la documentation interne (procédure, directives, etc.) et son référencement. Il s'agira notamment de s'assurer que la documentation interne comporte au minimum :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La date de validation ;</li> <li>• La date d'entrée en vigueur ;</li> <li>• L'entité en charge de la validation (Conseil de fondation, direction, chef de division, etc.) ;</li> <li>• Le périmètre des collaborateurs concernés.</li> </ul>	2 = Modéré	Direction	1 <sup>er</sup> trimestre 2017  (Initial : 12.15)	31.12.16	<p><b>Réalisée.</b> Un référentiel du système de management intégré (SMI) de la FIPOI a été mis en place avec l'appui d'un progiciel. Le SMI est structuré en : processus, procédures, modèles de formulaires et de modes opératoires.</p> <p>Chaque processus est piloté par un responsable de processus, membre du comité de direction.</p> <p>Les dates de création, modification et de publication sont enregistrées automatiquement par le progiciel.</p>



No 90 Gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) – (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 6</u> : Afin que la stratégie mise en œuvre par la FIPOI soit en ligne avec les attentes du Conseil de fondation, la Cour recommande d'établir un plan stratégique formalisé regroupant la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de la FIPOI. Il s'agira également dans ce cadre de définir clairement (conformément aux bonnes pratiques) les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et individuels qui en découlent. Une fois ces éléments définis et formalisés, il conviendra de les communiquer aux employés de la FIPOI.</p>	3 = Significatif	Conseil de fondation Direction Comité de direction	4 <sup>ème</sup> trimestre 2016  (Initial : Juin 2016)	31.12. 16	<p><b>Réalisée.</b> Le plan stratégique de la FIPOI a été validé par le Conseil de fondation en date du 9 septembre 2016. Il comporte la vision stratégique de la FIPOI, ses missions, valeurs et objectifs. Le plan a été communiqué aux collaborateurs en date du 16 janvier 2017. Dans ce cadre, les objectifs opérationnels et individuels qui en découlent ont été définis.</p>
<p><u>Recommandation 7</u> : Afin d'assurer que les projets immobiliers de la FIPOI ait les meilleures garanties de succès possible, la Cour recommande d'établir des plans d'affaires ainsi que des plans de commercialisation impliquant également les experts en matière financière et de gérance de la FIPOI. De même, il s'agira d'intégrer de manière adéquate l'expérience acquise sur des projets précédents tout en tenant compte du marché immobilier genevois.</p>	2 = Modéré	Direction	1 <sup>er</sup> trimestre 2017  (Initial : Décembre 2015)	31.12. 16	<p><b>Réalisée.</b> Une directive relative au plan d'affaires des projets immobiliers a été créée. Elle rend obligatoire l'établissement d'une étude de marché et d'un plan de commercialisation pour tout projet immobilier.</p>
<p><u>Recommandation 8</u> : La Cour recommande également d'effectuer une analyse des actions de communication externe à mettre en œuvre notamment auprès des organisations internationales. Elle devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, etc. Afin d'améliorer son rayonnement international, la communication institutionnelle de la FIPOI devrait être revue afin d'être disponible à tout le moins en anglais en sus du français.</p>					<p><b>Recommandation rejetée.</b></p>



No 90 Gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) – (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 9</u> : La Cour recommande à la FIPOI de revoir son processus de gestion des risques afin notamment d'assurer une cohérence entre les risques, leurs causes et les mesures à prendre pour les traiter.</p>	3 = Significatif	Conseil de fondation et Comité d'audit Direction	1 <sup>er</sup> trimestre 2017 (Initial : Mars 2016)	31.12.16	<p><b>Réalisée.</b> Un nouveau processus de gestion des risques a été mise en œuvre. Ce dernier s'appuie sur un progiciel. De plus, des lignes directrices ont été définies pour l'évaluation de l'impact et de la probabilité des risques.</p> <p>Un inventaire des risques et contrôles au niveau de l'entité FIPOI a été établi.</p>
<p><u>Recommandation 10</u> : La Cour recommande à la FIPOI d'établir une procédure qui permette l'identification systématique des marchés selon le règlement en vigueur. Afin d'atteindre cet objectif, cette procédure pourrait inclure, d'une part, une revue de l'ensemble des contrats conclus avec les fournisseurs, et d'autre part, une analyse des montants totaux dépensés sur certaines natures de charges.</p>	3 = Significatif	Direction Comité de direction	1 <sup>er</sup> trimestre 2017 (Initial : Mars 2016)	19.05.17	<p><b>Réalisée.</b> Une directive sur les achats a été établie en mai 2017. Cette directive définit les marchés et les procédures à appliquer en fonction des seuils par analogie au règlement des marchés publics (RMP). De plus, une directive sur la prévention du découpage abusif des marchés a été élaborée.</p>
<p><u>Recommandation 11</u> : La Afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des prestations fournies par la FIPOI, la Cour recommande de définir des indicateurs pertinents (y compris les valeurs cibles) tant au niveau stratégique qu'opérationnel.</p>	1 = Mineur	Direction Comité de direction	4 <sup>ème</sup> trimestre 2016 (initial : Mars 2016)	31.03.17	<p><b>Réalisée.</b> Les objectifs opérationnels et individuels découlant du plan stratégique ont été définis. Ils sont suivis de manière globale.</p>
<p><u>Recommandation 12</u> : La Afin d'améliorer le flux d'information et de communication au sein de la FIPOI, la Cour recommande d'effectuer une analyse des actions de communication à mettre en œuvre. Cette analyse devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, les délais, etc.</p>	2 = Modéré	Conseil de fondation Direction Comité de direction	4 <sup>ème</sup> trimestre 2016 (Initial : Mars 2016)	30.09.16	<p><b>Réalisée.</b> Une directive relative à la communication interne au sein de la FIPOI a été développée afin d'assurer une fluidité dans les échanges d'information entre les membres de la Direction et l'ensemble des collaborateurs de la FIPOI.</p>



No 90 Gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) – (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<u>Recommandation 13</u> : La La Cour recommande à la FIPOI de revoir le bien-fondé des clés analytiques utilisées afin d'avoir une vision suffisamment fiable des charges et revenus imputables aux différentes activités et bâtiments de la FIPOI.	1 = Mineur	Direction	1er trimestre 2017 (Initial : 12.15)	31.12. 16	<b>Réalisée.</b> La planification financière 2017-2021 se fonde sur la nouvelle clé de répartition financière.
<u>Recommandation 14</u> : La La Cour recommande d'instaurer une politique en matière de saisie et de suivi des horaires cohérente pour l'ensemble de la FIPOI. Relativement au suivi horaire, la Cour recommande de mettre en place des contrôles formalisés, adéquats et respectant le principe de la proportionnalité. Le périmètre des personnes concernées et les règles de gestion y relatives devront être clairement établis et communiqués. En outre, il conviendra d'étudier l'opportunité de faire évoluer les outils à disposition en la matière (notamment au niveau des rubriques utilisées pour les relevés d'activité de la division bâtiments). Finalement, la Cour recommande d'instaurer une traçabilité et un suivi adéquats des prestations fournies tant par les collaborateurs internes de la FIPOI que par les prestataires externes. Ces revues devront être effectuées par les responsables hiérarchiques concernés et inclure entre autres une analyse des chiffres d'affaires réalisés avec les différents prestataires. Une saine planification et un suivi adéquat des activités des collaborateurs devraient contribuer à minimiser la possibilité de maintenir les pratiques actuellement en vigueur en matière d'utilisation des ressources à titre privé.	2 = Modéré	Direction Comité de direction	4 <sup>ème</sup> trimestre 2016  (Initial : Juin 2016)	31.12. 16	<b>Réalisée.</b> Le règlement du personnel a été modifié et une procédure sur l'accueil des nouveaux collaborateurs prévoit une formation sur l'outil de saisie des heures.



No 90 Gouvernance de la fondation des immeubles pour les organisations internationales (FIPOI) – (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 15</u> : La La Cour recommande de revoir le système de contrôle interne (SCI) dans son ensemble. À cette fin, il s'agira dans un premier temps de documenter les processus et les contrôles clés réalisés. Il s'agira dans un deuxième temps de s'assurer de la bonne mise en œuvre du SCI dans la durée par des vérifications ponctuelles. Dans ce cadre, il conviendra également de s'assurer qu'un rapport détaillé sur le SCI (incluant un point de situation sur les contrôles mis en œuvre) soit fourni une fois par an au Conseil de fondation.</p>	3 = Significatif	Conseil de fondation et Comité d'audit Direction Comité de direction	31.03.18  (Initial : Mars 2016, puis 1 <sup>er</sup> trimestre 2017)		<b>Non réalisée.</b>
<p><u>Recommandation 16</u> : La La Cour recommande à la FIPOI de déterminer, par exemple dans son règlement sur les procédures d'adjudication des marchés traités par la FIPOI, un montant à partir duquel une mise en concurrence des prestataires est obligatoire pour les achats de biens et services effectués pour la FIPOI. La documentation relative à chaque mise en concurrence devra être jointe au bon de commande pour validation par la personne habilitée.</p>	1 = Mineur	Direction	4 <sup>ème</sup> trimestre 2016 (Initial : mars 2016)	19.05.17	<b>Réalisée.</b> Une procédure interne pour les achats a été établie. Elle précise, entre autres, qu'une mise en concurrence formelle doit être effectuée pour les achats ponctuels supérieurs à 20'000 F.
<p><u>Recommandation 17</u> : La Pour les prestations significatives, la Cour recommande à la FIPOI de signer des contrats avec ses fournisseurs afin que les obligations réciproques de chacune des parties soient clairement définies.</p>	1 = Mineur	Direction Comité de direction	4 <sup>ème</sup> trimestre 2016 (Initial : Mars 2016)	19.05.17	<b>Réalisée.</b> Une directive sur la contractualisation et les commandes a été finalisée. Un contrat formel doit être établi pour les montants supérieurs à 60'000 F.