Attribution des mandats, relations d'affaires et gouvernement d'entreprise dans le domaine «Start-up et entrepreneuriat»

L'essentiel en bref

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a mené un audit auprès de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) concernant l'attribution des mandats et les relations d'affaires dans le domaine «Start-up et entrepreneuriat» (domaine Start-up) ainsi que le gouvernement d'entreprise de la CTI.

La CTI est l'organe de la Confédération chargé d'encourager l'innovation basée sur la science dans toutes les disciplines représentées dans les établissements de recherche du domaine des hautes écoles. En tant que commission décisionnelle, la CTI fait partie de l'administration fédérale décentralisée et a la compétence de prendre ses décisions de manière autonome dans son domaine. Elle dispose d'un secrétariat et est rattachée au Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Elle a pour mission d'encourager la recherche appliquée et le développement ainsi que l'entrepreneuriat. Elle soutient les innovations économiques fondées sur la recherche scientifique par ses conseils, ses réseaux et ses moyens financiers. Elle comporte quatre domaines: projets d'innovation, start-up et entrepreneuriat, soutien de l'échange de connaissances et de technologies et Swiss Competence Centers for Energy Research, le plus grand concernant les projets d'innovation. Ces domaines influencent tous les processus clés de la CTI. Le budget total de la CTI se monte à quelque 150 millions de francs en 2014, dont 12 millions sont consacrés au domaine Start-up. L'audit ne portait pas sur les autres domaines.

La vérification du respect des directives dans le cadre de l'attribution des mandats incombe à la division Start-up du secrétariat. La gestion des conflits d'intérêts est réglée dans le code de conduite, qui doit être signé par le coach. L'indépendance économique est confirmée par la signature d'un contrat de coaching. Le secrétariat doit également vérifier que les étapes prévues dans le contrat sont respectées et prendre des mesures appropriées si les documents requis n'ont pas été fournis. Par ailleurs, il doit garantir au moyen de contrôles institutionnalisés que les personnes mandatées en tant que coach observent la limite maximale des heures d'activité. La pratique en matière d'attribution de mandats aux coaches a été examinée dans deux cas concrets.

Durant les années 2002 à 2014, la CTI a engagé de nombreuses fois (coach jusqu'en 2013, puis head coach) et (regular coach) et confié un grand nombre de mandats à leur entreprise. Etant donné que ces contrats étaient renouvelés annuellement, ce que la présidence expliquait par des qualifications supérieures à la moyenne, il n'y avait plus de concurrence. Le recours à ces deux personnes et à leur entreprise (dans laquelle des tiers sont impliqués) correspond à un montant d'environ 3 millions de francs sur douze ans. La CTI est consciente que, compte tenu des prescriptions fédérales, l'indépendance économique n'est plus assurée pour ces personnes.Par conséquent, elle n'a plus attribué de mandats à 🔝 dernièrement. Pour pouvoir transférer de manière régulière les mandats de coaching en cours, le contrat avec été résilié à fin mai 2014. Selon le CDF, tout nouvel engagement de par la CTI est exclu en raison du risque de réputation qui en découlerait. continue à exercer en tant que regular coach pour la CTI, mais il est désormais soumis à un contrôle plus strict de la part du secrétariat quant au respect des directives en vigueur. Dans ce contexte, le CDF estime qu'il faut

egalement s'assurer que l'entrepi	rise		ne dépend	pas écono-
miquement de la Confédération et	que les directives	légales et régleme	entaires existant	es sont ap-
pliquées de manière systématique	et transparente ei	n vue d'une attribu	ution correcte de	es mandats
de coaching.				
Relations d'affaires avec				
En 2012 déjà, la CTI a constaté q	ue l	recevait des mand	lats multiples de	la CTI qui
étaient et sont toujours en partie e	nchevêtrés. Notam	ment ses activités	d'expert coach	et les liens
avec et	sont importants.	Le CDF estime q	ue la quantité d	le mandats
attribués directement ou indirectem	nent à	par la CTI, l'indu	ulgence de celle	-ci vis-à-vis
de la perte de contrôle sur ces m	andats et leurs co			
), ainsi que l'absence de				
sources, en violation des règles de				
CTI octroie de bonnes notes à	A DATE OF THE PARTY OF THE PART	atière de techniqu		
manière d'agir largement incontrôlé				
5 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3				
Le CDF recommande de véri	fier rapidement l	es rapports con	tractuels qui	concernent

Du point de vue du CDF, la cause principale des deux cas décrits réside dans le manque de collaboration entre la présidence et le secrétariat ainsi que dans le faible accompagnement par le secrétariat général du DEFR (SG DEFR) dû à des raisons structurelles. Cette situation est précisée dans le paragraphe qui suit.

liées aux subventions. Si les documents requis dans ce contexte continuent à ne pas être fournis,

les paiements deviendront alors sans fondement.

. Il convient également de prendre en considération les conditions et les directives

Par le passé, le CDF avait déjà relevé des problèmes concernant le gouvernement d'entreprise de la CTI. En tant que responsable du respect des conditions cadres administratives et des normes, le secrétariat de la CTI doit en assurer l'application. Les exigences et les décisions du secrétariat ne sont pas toujours acceptées par la CTI, la présidence et les coaches et elles sont considérées comme une ingérence bureaucratique. Les approches «Légalité et régularité» (subventions) et «Entrepreneuriat» (encouragement) sont semble-t-il difficiles à concilier et conduisent systématiquement à des conflits qui ont entraîné un recours croissant au SG DEFR. Les problèmes mentionnés et les conflits constatés dans le cadre du présent audit sont dus à une évolution anormale dont l'origine remonte à la réorganisation de la CTI en 2011. Ils sont causés par l'absence de définition claire des fonctions et une mauvaise communication entre la présidence et le secrétariat. Les bases légales manquant de précision, la répartition des tâches a fait l'objet d'interprétations divergentes. En outre, le présidence que le secrétariat passent une bonne partie de leur temps à essayer de surmonter les problèmes de communication.

Seul un renouvellement complet des structures permettra de résoudre durablement les problèmes cités. Même si les problèmes sont en partie dus à des animosités personnelles, la réaffectation des postes clés ne diminuera pas le risque de frictions. C'est pourquoi on ne peut éviter de repenser les rôles et organes de la CTI et de redéfinir clairement les responsabilités.

Le CDF soutient les efforts du DEFR, fondés sur la motion Gutzwiller, visant à donner à la CTI une nouvelle structure durable qui permettrait de résoudre bon nombre des problèmes structurels

existants. Dans le cadre de cette réorganisation et de sa mise en œuvre, il faudra veiller à ce que la présidence gère le secrétariat en passant par les structures et la hiérarchie et non en intervenant directement sur les activités de celui-ci.

Le CDF a pris connaissance du concept de *coaching* actuellement en préparation et recommande à la CTI de le modifier en ce qui concerne la durée de l'activité, la fonction des *head coaches*, qui constitue actuellement un goulet d'étranglement, et la durée maximale d'un mandat.

Il s'agit cependant de trouver tout d'abord rapidement des solutions aux conflits actuels, si possible déjà en vue de la période de transition précédant l'introduction d'une nouvelle structure de la CTI. Ainsi, un changement du règlement ou de certaines mesures opérationnelles pourrait déjà améliorer les rôles du président, de la présidence et de la directrice du secrétariat. S'il n'était pas possible de trouver une solution pragmatique et convenant à toutes les parties, le DEFR devrait alors en tirer les conséquences au niveau des personnes concernées.

Texte original en allemand