



N° 122 Audit de gestion portant sur la gouvernance de la Fondation René et Kate Block

rapport publié le 10 novembre 2017

Les neuf recommandations émises par la Cour ont été acceptées par la FRKB.

Au 30 juin 2019, six recommandations ont été mises en œuvre et trois sont en cours d'implémentation.

Parmi les **six recommandations mises en œuvre**, les actions suivantes ont notamment pu être réalisées :

- Les statuts de la FRKB ont été mis à jour en novembre 2018. Le fonctionnement du Conseil et de son Bureau ainsi que les compétences des commissions construction et logement y ont été clarifiés.
- La gouvernance de la FRKB a été revue. La collaboration avec imad et la DGS a été renforcée avec la nomination, par le Conseil d'État, de représentants de ces institutions avec droit de vote au sein du Conseil.
- La directive relative aux jetons de présence a été complétée avec les tâches attendues des membres du Conseil et les activités non rémunérées. Le montant des jetons de présence est contrôlé chaque année.
- La mission et la stratégie de la FRKB ont été formalisées d'une part, dans un PV de séance du Conseil et d'autre part, dans la nouvelle convention d'objectifs avec l'État de Genève. La FRKB va désormais construire et exploiter exclusivement des IEPA. Les moyens financiers à disposition de la fondation ont également été revus avec la possibilité de prêts à taux zéro avec l'État ou avec les autres FIDP.
- Le Conseil a identifié les immeubles nécessitant des travaux de rénovation et d'adaptation pour remplir les exigences imposées par RSDom. Un plan de rénovation a été lancé.

Parmi les **trois recommandations en cours**, la Cour note les éléments suivants :

- La FRKB va mettre en place d'ici la fin de l'année un tableau de suivi des décisions prises par le Conseil.
- Concernant l'analyse de la liste des demandeurs, la Fondation est en attente d'une amélioration de la base de données des demandeurs existante afin de pouvoir identifier les demandeurs qui n'auraient pas effectué une évaluation de leur situation auprès d'imad.
- L'analyse du marché doit encore être complétée afin d'avoir une vue précise des besoins nécessaire à la stratégie de développement de la fondation.
- Le plan d'actions permettant la mise en œuvre de la stratégie de la FRKB est en cours d'élaboration.



No 122 Gouvernance de la Fondation René et Kate Block (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 1: Clarifier le fonctionnement du Conseil et de son Bureau.</p> <p>Modalités – Il s'agira de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédiger un règlement de fonctionnement afin de définir précisément le placement du curseur pour les membres du Conseil de fondation entre la stratégie et l'opérationnel. Ceci est d'autant plus important compte tenu de la superposition des structures (CAFI, Conseil, Bureau, commissions, secrétariat). • Préciser comment les différentes tâches sont attribuées aux membres du Conseil (par exemple : gestion de projets ponctuels). • Préciser également les tâches déléguées ou attendues du SFIDP (par exemple : qui fait le suivi des décisions prises en Conseil ?). <p>Livrable – Règlement de fonctionnement du Conseil de fondation</p>	2 = Modéré	Président	31.12.18 (initial 30.06.18)	28.11.18	<p>Réalisée.</p> <p>Le fonctionnement du Conseil et de son Bureau a été clarifié dans les nouveaux statuts, validé le 28 novembre 2018 par le Conseil de fondation et le 13 mars 2019 par le Conseil d'État. Les compétences attribuées aux membres du Conseil, du Bureau et aux commissions construction et logement ont été revues.</p> <p>Par ailleurs, la directive relative aux jetons de présence des membres du Conseil vient compléter de manière plus précise les tâches attendues des membres et liste les activités non rémunérées (par exemple les rencontres avec les locataires, la visite ponctuelle d'immeubles). Toute mission spécifique attribuée à un membre devra être validée par le Conseil en indiquant un bref descriptif, un budget et une durée.</p>



No 122 Gouvernance de la Fondation René et Kate Block (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 2: Améliorer le système de suivi de l'activité de la FRKB.</p> <p>Modalités – Il s'agira de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réaliser un suivi formalisé des décisions du Conseil et de ses différentes instances ; Mettre en place un suivi des différents plans d'action ; Définir les indicateurs de performance utiles au pilotage de la FRKB par son Conseil (taux de rotation, taux de vacance, nombre de demandeurs, âge moyen des locataires, rentabilité des immeubles, etc.) ; Compléter le rapport d'activité pour y faire ressortir les indicateurs de performance de la fondation ; Porter une attention particulière à l'évolution des jetons de présence et des frais du SFIDP, éléments de charges ne rentrant pas dans le calcul du loyer. <p>Livrables – Tableaux de bord (décisions, plans d'action, indicateurs de performance), rapport d'activité modifié</p>	2 = Modéré	Bureau	31.12.19 (initial 30.06.18)		<p>En cours.</p> <p>La FRKB va mettre en place un tableau de suivi des décisions prises par le Conseil depuis le début de la législature actuelle. Le tableau contiendra la date de la décision, la décision, les actions à mener, le responsable et l'échéance. Ce type de tableau existe déjà pour le Bureau.</p> <p>Le rapport d'activité de la FRKB a été complété avec les indicateurs suivants : taux de rotation et âge moyen des locataires. Les indicateurs sur le nombre de logements et le nombre de baux conclus se trouvent dans le rapport d'activité du SFIDP.</p>
<p>Recommandation n° 3: Se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance.</p> <p>Modalités – Il s'agira de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revoir le rôle d'imad par rapport à sa présence au Conseil de fondation ; Prévoir des séances régulières avec la DGS en tant qu'entité en charge de la planification sanitaire, des exigences en matière d'IEPA et du financement du dispositif IEPA ; Prévoir des séances régulières avec imad en tant qu'exploitant des IEPA de la FRKB. Cela est notamment prévu dans le cadre de la nouvelle convention signée en août 2017. <p>Livrables – Prise de décision du Conseil de fondation, PV de séances, etc.</p>	3 = Significatif	Bureau	31.12.18 (initial 30.06.18)	28.11.18	<p>Réalisée.</p> <p>La gouvernance de la FRKB a été revue lors du changement de législature. Le Conseil d'État a nommé comme membres du Conseil de fondation la directrice d'imad et la directrice du service de planification et du réseau de soin de la DGS. Elles siègent au Conseil avec voix délibérative.</p>



No 122 Gouvernance de la Fondation René et Kate Block (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 4: Se mettre en conformité avec les directives de la CAFI en vigueur en matière de rémunération.</p> <p>Modalités - Il s'agira de se mettre en conformité avec les directives de la CAFI en ce qui concerne la rémunération d'heures de travail hors forfait. Le président peut notamment, dans le cadre de ses vérifications sur les jetons de présence, contrôler le mandat concerné, les heures réalisées et le budget initialement alloué.</p> <p>Livrables - Documentation des contrôles effectués sur les jetons de présence</p>	2 = Modéré	Président	31.12.2018 (initial 30.06.18)	28.11.18	Réalisée. La directive relative aux jetons de présence a été revue et indique désormais clairement quelles sont les activités rémunérées (cf. commentaires de la recommandation 1). Par ailleurs, les jetons de présence sont contrôlés une fois par année (comparaison au budget et vérification que le plafond par membre n'a pas été dépassé).



No 122 Gouvernance de la Fondation René et Kate Block (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 5 : Définir et formaliser une stratégie sur la mission et les objectifs de la fondation.</p> <p>Modalités - Il s'agira de :</p> <ul style="list-style-type: none">Préciser les lignes directrices en matière de développement du parc immobilier : catégories de logements sociaux proposées (HBM, autres ou loyers libres), niveau de prestations offert aux locataires (immeuble avec ou sans encadrement) ;Préciser les axes de développement : prospection pour l'achat de nouveaux terrains, investissements en lien avec le parc existant (travaux d'entretien, rénovation, adaptation des immeubles, etc.) ;Préciser les axes de financement des objectifs de développement retenus. <p>Livrable - Document de stratégie validé par le Conseil de fondation</p>	3 = Significatif	Conseil de Fondation	31.12.18 (initial 30.09.18)	25.06.19	<p>Réalisée.</p> <p>La mission de la FRKB a été clarifiée au travers de la nouvelle convention d'objectifs négociée avec l'État. La FRKB va exploiter et construire exclusivement des IEPA au sens de la LSDom et du RSDom. Son objectif est de rénover les immeubles les plus anciens pour qu'ils remplissent les critères du RSDom.</p> <p>Les moyens financiers à disposition de la FRKB ont également été clarifiés dans la convention d'objectifs : l'État peut lui accorder des prêts à taux 0 % ainsi que les autres FIDP. Cette stratégie a également été formalisée dans le PV du Conseil du 25 juin 2019.</p>



No 122 Gouvernance de la Fondation René et Kate Block (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 6: Mener une analyse de marché afin de définir la stratégie de développement la plus appropriée aux buts de la fondation.</p> <p>Modalités - Plusieurs analyses devront être produites pour comprendre le marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser les besoins cantonaux en matière de logement pour personnes âgées en fonction de leur situation économique et de leur besoin d'encadrement. Ce travail sera à mener en collaboration avec les autres acteurs (DGS, imad, OCLPF) ; Analyser la liste des demandeurs possibles inscrits dans la base de données (nombre de personnes âgées, profil des demandeurs (âge, situation familiale, revenus, etc.), attentes des demandeurs (encadrement, localisation géographique, soins, etc.) ; Analyser de manière précise les raisons du faible nombre de demandeurs pour les immeubles du parc immobilier de la FRKB : Immeubles inadaptés aux besoins des visiteurs? (état des parties communes, état des appartements, localisation, niveau des prestations - logement, encadrement, taille des appartements, etc.) ; Méconnaissance du processus d'inscription? (incompréhension sur le préavis obligatoire du gérant social d'imad) ; Complexité de la procédure d'inscription pour une personne âgée? (multiples acteurs, accès à internet, absence de support, etc.) ; Utilisation de termes ambigus dans les formulaires d'inscription? (« besoin d'encadrement médico-social »): encadrement social? IEPA? ÉMS? autres?). <p>Livrables - Documents d'analyse du marché</p>	1 = Mineur	Commission logement	31.12.19 (initial 30.09.18)		<p>En cours.</p> <p>La DGS a confirmé à la FRKB un besoin d'IEPA dans le canton pour soutenir la politique publique de maintien à domicile.</p> <p>La FRKB doit encore compléter son analyse des besoins afin d'avoir une connaissance du marché nécessaire à sa stratégie de développement. Pour cela, elle attend de la DGS des informations chiffrées et précises sur les besoins en matière d'IEPA dans le canton de Genève. Par ailleurs, aucune analyse sur les demandeurs de logement n'a été démarrée à ce jour. Le système d'information du SFIDP ne permet pas actuellement d'identifier les demandeurs qui n'auraient pas effectué une évaluation de leur situation auprès d'imad. Une demande d'amélioration a été formulée en ce sens pour améliorer les informations de la base de données des demandeurs. En parallèle, le SFIDP travaille en collaboration avec imad pour mieux informer les personnes âgées sur le processus d'obtention d'un logement en IEPA. Aujourd'hui, le taux de vacance est maîtrisé et sera réduit avec les rénovations prévues des immeubles les plus anciens.</p>



No 122 Gouvernance de la Fondation René et Kate Block (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 7 : Mener une analyse du parc existant afin de définir les travaux et les éventuelles adaptations à réaliser en fonction de la stratégie retenue.</p> <p>Modalités - Concernant l'entretien et la rénovation du parc immobilier, il s'agira de consolider l'ensemble des éléments relatifs à l'état du parc existant afin d'établir pour chaque immeuble un état des lieux complet des travaux (entretiens, rénovation) réalisés et prévus pour les années à venir.</p> <p>Concernant les spécificités liées aux IEPA, il s'agira :</p> <ul style="list-style-type: none"> • D'obtenir de la part de la DGS un cahier des charges des caractéristiques attendues en matière d'IEPA ; • Puis d'évaluer l'adéquation du parc existant (besoins de rénovation ou d'adaptation) au regard des attentes en matière d'IEPA. Cette évaluation devra prendre en compte les aspects suivants : <p>* Les standards attendus de la part de l'État ;</p> <p>* Les besoins du marché (taille/agencement des appartements, localisation, typologie des ménages, etc.) ;</p> <p>* Les audits de sécurité réalisés par imad sur les parties communes ;</p> <p>* La cohérence d'ensemble du niveau de prestations fournies pour tous les immeubles.</p> <p>Livrables - Documents d'analyse du parc existant (état des lieux)</p>	3 = Significatif	Commission construction	31.12.18 (initial 30.09.18)	25.06.19	<p>Réalisée.</p> <p>La stratégie de la FRKB ayant été clarifiée (cf. reco 5 - exploitation d'IEPA uniquement), la fondation a identifié les immeubles ne remplissant pas les critères du RSDOm et a établi un plan de rénovation et d'adaptation de son parc immobilier.</p>



No 122 Gouvernance de la Fondation René et Kate Block (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation n° 8 : Établir un plan d'actions afin de mettre en œuvre la stratégie de la FRKB.</p> <p>Modalités – Le plan d'actions devra intégrer les éléments cités dans les recommandations précédentes, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le plan de développement en fonction des objectifs de la FRKB vis-à-vis des catégories de logements pour loger les personnes âgées ; • Le plan d'adaptation du parc existant en fonction de la stratégie de la FRKB en matière d'IEPA: adaptation des appartements, création de locaux communs, etc. ; • Le plan d'entretien et de rénovation des immeubles existants ; • Les améliorations sur la communication du processus d'enregistrement des demandes (création de prospectus, modification du formulaire, etc.) ; • La recherche de financement pour l'adaptation, l'entretien et la rénovation du parc. <p>Livrable - Plan d'actions à court, moyen et long termes de la FRKB</p>	2 = Modéré	Conseil de Fondation	31.12.19 (initial 30.09.18)		<p>En cours.</p> <p>Le plan d'actions va concerner principalement le plan de rénovation et d'adaptation des immeubles. S'agissant des améliorations sur la communication, la FRKB mènera une réflexion sur la nécessité de modifier le processus d'enregistrement des demandes, respectivement d'améliorer le formulaire actuel, voire l'édition de prospectus.</p>
<p>Recommandation n° 9 : Mettre à jour les statuts de la fondation en fonction de la stratégie qui aura été établie (catégorie de logement (HBM, HLM), avec ou sans encadrement, bénéficiaires des logements (couples ou personnes seules, actions en faveur des malades genevois, etc.)</p>	1 = Mineur	Conseil de Fondation de la prochaine législature	31.12.20	28.11.18	<p>Réalisée.</p> <p>Les statuts ont été mis à jour en novembre 2018. Le but de la FRKB n'a pas été modifié. La convention d'objectifs signée avec l'État permet de compléter la stratégie et les objectifs de la FRKB (cf. recommandation 5).</p>