

Cour des comptes  
Route de Chêne 54  
1208 Genève  
Tél. : +41 (0)22 388 77 90  
<http://www.cdc-ge.ch>

M...  
... de l'Association de l'ÉMS « Résidence de Drize »

M...  
... de l'ÉMS « Résidence de Drize »

Résidence de Drize  
Route de Drize 61  
1234 Vessy

Genève, le 24 août 2020

## **Examen ciblé : dysfonctionnements au sein de l'ÉMS « Résidence de Drize »**

M...,  
M...,

La Cour des comptes a été interpellée à plusieurs reprises par des communications citoyennes formulant des allégations sur d'éventuels dysfonctionnements au niveau de la gouvernance et de la direction de l'ÉMS « Résidence de Drize ».

Comme à l'occasion de chaque communication citoyenne, la Cour des comptes a analysé la situation avant de déterminer s'il se justifiait d'approfondir les investigations, voire d'ouvrir une mission d'audit.

### **1) Éléments de contexte**

L'ÉMS Résidence de Drize est un établissement médico-social reconnu au sens de la loi genevoise sur les établissements pour personnes âgées d'une capacité d'accueil de 60 résidents. Il a été construit par la Fondation intercommunale des communes de Bardonnex, Carouge et Troinex pour le logement des personnes âgées. Il est exploité par l'Association de l'ÉMS Résidence de Drize, dont les membres de droit sont les membres du Conseil de fondation.

Cinq directeurs se sont succédé depuis son ouverture en 2011. Un article de presse a fait état, en date du 2 mars 2020, de graves problèmes de gestion et de conflits au sein de l'ÉMS Résidence de Drize.

## 2) Démarches de la Cour des comptes

L'examen de la Cour des comptes a eu pour objectif de vérifier les allégations des communications citoyennes concernant en particulier les incapacités de gestion des directeurs successifs et la gouvernance inadéquate de l'établissement. Les éléments communiqués font ressortir quatre questions auxquelles la Cour des comptes a souhaité répondre par le biais d'un examen ciblé :

- Les éventuels dysfonctionnements au sein de l'ÉMS Résidence de Drize ont-ils eu un impact sur la qualité des prestations rendues aux résidents ?
- Les prétendues incapacités de gestion des directeurs successifs ont-elles eu un impact sur la situation financière de l'ÉMS Résidence de Drize ?
- Le partage des compétences et des responsabilités entre la Direction, le Comité et le Conseil est-il clair et correspond-il aux bonnes pratiques en la matière ?
- Les allégations de conflits d'intérêts sont-elles avérées ?

Pour ce faire, la Cour des comptes s'est entretenue avec les différentes parties prenantes. Elle a également examiné la documentation transmise par plusieurs acteurs en lien avec la gouvernance, l'organisation et la situation financière de l'établissement. Les travaux ainsi menés ont permis de formuler un certain nombre de constats et plusieurs pistes de réflexion qui vous sont présentés dans le présent examen.

## 3) Appréciation de la Cour des comptes

### Qualité des prestations rendues

Aucune plainte de la part des résidents ou de leurs représentants n'a été enregistrée par l'ÉMS Résidence de Drize en 2019 et jusqu'à juin 2020. Par ailleurs, les infirmières spécialisées du Groupe Risque pour l'état de santé et inspectorat (GRESI) n'ont pas identifié de problèmes particuliers en lien avec la prise en charge des résidents. Les prestations rendues aux résidents n'ont pas été péjorées par la crise institutionnelle ni par un climat de travail dégradé. Le taux d'absence à court terme est resté très faible (0.41 % en 2019), ce qui démontre l'investissement personnel des collaborateurs. Il est également à noter que le climat de travail est en amélioration sensible depuis l'arrivée du dernier directeur à la fin mars 2020. Le taux d'absentéisme global est en baisse depuis avril 2020, mais reste à un niveau élevé (9.11 % en mai 2020 versus 15.26 % en mars 2020) et supérieur à la cible prévue (6 %) dans le contrat de prestations.

La Cour des comptes a ainsi constaté que les dysfonctionnements institutionnels au sein de l'ÉMS Résidence de Drize n'ont pas eu d'impact négatif sur la qualité des prestations rendues aux résidents.

### Situation financière

L'ÉMS Résidence de Drize est dans une situation financière fragile en raison d'un surendettement intervenu dès la première année d'exercice. Ce surendettement est compensé par un prêt postposé de 1 million de francs de la part de la Fondation intercommunale. Les états financiers et la comptabilité analytique sont suivis annuellement par la direction générale de la santé (DGS) qui n'émet aucune alerte particulière pour l'ÉMS Résidence de Drize.

La Cour des comptes relève que même si les difficultés de gestion rencontrées par les directeurs successifs n'ont pas mis en péril la situation financière de l'ÉMS Résidence de Drize, elles n'ont en revanche pas permis à l'ÉMS Résidence de Drize de sortir du surendettement.

### Compétences et responsabilités

La Cour des comptes a constaté que l'ÉMS Résidence de Drize ne dispose d'aucun règlement d'organisation et/ou de descriptif de fonctions (voir article 20 des statuts) pour déterminer avec précision les responsabilités et les rôles respectifs de l'Assemblée générale, du Comité et de la Direction, alors qu'il s'agit d'un document clé de bonne gouvernance.

Cette absence de règlement d'organisation entraîne un glissement du rôle du Comité dans la gestion opérationnelle. À titre d'illustration, jusqu'à peu, la Présidente signait toutes les lettres d'engagement et de licenciement et validait tous les paiements. Le Comité a historiquement demandé à recevoir les procès-verbaux des séances de direction. Ou encore, le projet de changement de téléphonie et de système d'alarme est géré par un des membres du Comité.

Sous l'impulsion du nouveau directeur, le Comité a prévu de valider, à l'automne 2020, un règlement d'organisation qui va s'inspirer des bonnes pratiques recommandées par la Fédération genevoise des établissements médico-sociaux (FEGEMS).

La Cour des comptes a également relevé que les statuts prévoient que seuls quatre membres sur les quinze membres du Conseil de fondation doivent avoir une expérience en matière financière ou dans le domaine médico-social. Aucune exigence n'est imposée pour la composition du bureau. Par ailleurs, il est à noter que les statuts ne prévoient pas non plus les modalités de renouvellement des membres du Conseil, et notamment la durée de leur mandat. La Cour des comptes relève toutefois que malgré le peu d'exigences des statuts, le Comité actuel semble couvrir la majorité des compétences requises par rapport aux bonnes pratiques de la FEGEMS, telles que le juridique, le financier et le médico-social.

Ainsi la Cour des comptes constate que ces faiblesses dans la définition des compétences ainsi que dans le partage de responsabilités entre l'Assemblée générale, le Comité et la Direction péjorent la bonne gestion et la surveillance de l'établissement.

### Conflits d'intérêts

La Cour des comptes a relevé que la notion de conflit d'intérêts n'est pas suffisamment définie, ni dans les statuts de l'Association ni dans un autre document institutionnel. La charte des valeurs de l'ÉMS Résidence de Drize et la charte éthique de la FEGEMS se focalisent sur l'éthique en lien avec la prise en charge des personnes âgées. L'absence de clarté dans la définition des conflits d'intérêts et des mesures à prendre en cas de survenance d'un tel conflit (ou d'une apparence de conflit d'intérêts) peut générer des incompréhensions et des tensions au sein de l'établissement. La Cour des comptes a par ailleurs constaté l'existence de plusieurs conflits d'intérêts impliquant notamment des membres du Comité ou de la direction : tous ont été gérés exclusivement au sein du Comité, même si cela n'est pas toujours de son ressort.

#### 4) Pistes de réflexion en vue d'une amélioration de la gouvernance

Globalement, la Cour des comptes constate que la situation au sein de l'ÉMS Résidence de Drize est en amélioration depuis l'arrivée du nouveau directeur à la fin mars 2020. Des projets allant dans le sens des suggestions que la Cour des comptes formule ci-dessous sont d'ores et déjà lancés. Pour poursuivre cette dynamique positive, et au vu des constats énoncés ci-dessus, la Cour des comptes invite le Comité et l'Assemblée à mener une réflexion sur la gouvernance générale de l'ÉMS Résidence de Drize. Cette réflexion devrait en particulier s'articuler autour des points suivants :

1. Mettre en place un règlement d'organisation (ou tout autre document similaire) qui s'inspire des bonnes pratiques de la FEGEMS en matière de gouvernance. Ce document devra notamment couvrir les éléments suivants : nombre de membres de l'Assemblée et compétences attendues des membres, modalités de renouvellement des membres, rôles et responsabilités des différents acteurs, notamment les tâches déléguées au Comité et à la direction, et évaluation de l'Assemblée.
2. S'assurer de l'appropriation par les membres de l'Assemblée du règlement d'organisation (ou de tout autre document similaire), voire inviter les nouveaux membres à suivre une formation auprès de la FEGEMS sur les thématiques de gouvernance et de surveillance.
3. Veiller à ce que des tâches opérationnelles ne soient pas assumées par des membres du Comité. Si certaines tâches devaient être réalisées par un ou plusieurs des membres, s'assurer qu'un mandat soit formellement confié au membre concerné par la direction et validé par le Comité, voire par l'Assemblée, avec une définition claire du périmètre de la mission et du budget heures alloué.
4. Définir précisément la notion de conflit d'intérêts en listant tous les types de liens susceptibles d'entraîner des situations de conflits d'intérêts au sein de l'ÉMS Résidence de Drize ainsi que les mesures à prendre en cas de survenance d'un (apparent) conflit d'intérêts. La définition, ses exemples et les mesures pourront être formalisés dans un document institutionnel qui sera communiqué à l'ensemble du personnel et des membres de l'Association.

L'approfondissement de ces quatre pistes de réflexion et la mise en œuvre de mesures y relatives permettront de clarifier la gouvernance et la gestion des conflits d'intérêts au sein de l'ÉMS Résidence de Drize. La Cour des comptes invite le nouveau Comité, entré en fonction le 1<sup>er</sup> juin 2020, et la direction de l'ÉMS Résidence de Drize à intégrer ces éléments dans leurs projets actuels.

Les constats et les pistes de réflexion vous ont été présentés lors d'une séance le 31 juillet 2020. À cette occasion, vous nous avez signalé y adhérer sans réserve et vous engager à intégrer ces éléments dans vos réflexions et à les concrétiser dans un délai raisonnable.

Nous vous remercions de nous tenir informés de la suite que vous entendez donner à ces pistes de réflexion et de nous transmettre les éventuels documents qui seront complétés ou établis par l'ÉMS Résidence de Drize dans ce cadre. La Cour des comptes examinera, d'ici deux ans, la pertinence de réaliser un audit si la situation ne s'était pas améliorée d'ici là.

Au vu de l'intérêt public de la thématique abordée, une copie de la présente lettre sera publiée sur le site internet de la Cour des comptes.

Nous vous prions de croire, M..., M..., à l'expression de nos sentiments distingués.

Pour la Cour des comptes

Frédéric VARONE, magistrat

Isabelle TERRIER, magistrate