

*Date de dépôt : 24 mai 2018*

## **Rapport**

**de la commission de contrôle de gestion chargée d'étudier la proposition de motion de M<sup>mes</sup> et MM. Thomas Bläsi, Pierre Gauthier, Bernhard Riedweg, André Pfeffer, Patrick Lussi, Stéphane Florey, Norbert Maendly, Marc Falquet, Michel Baud, Christo Ivanov, Jean Batou, Eric Stauffer, Jocelyne Haller, Magali Orsini, Olivier Baud demandant de faire la lumière sur les dysfonctionnements de la Fondation Ensemble**

### **Rapport de M. Christo Ivanov**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

La commission de contrôle de gestion a traité la motion M 2389 lors des séances du 25 septembre, du 27 novembre et des 4 et 12 décembre 2017, ainsi que du 19 mars et du 14 mai 2018, sous la présidence de M. Daniel Sormanni.

Le procès-verbal a été tenu par M<sup>me</sup> Martine Bouilloux Levitre. Qu'elle soit ici remerciée pour son travail.

M<sup>mes</sup> Catherine Weber et Nadia Salama, secrétaires scientifiques de la commission, ont participé aux séances de commission. Qu'elles soient également remerciées pour l'excellence de leur travail et leur disponibilité.

### **Séance du 25 septembre 2017**

#### ***Auditions de MM. Thomas Bläsi et Pierre Gauthier***

M. Bläsi indique que la Fondation Ensemble dispose d'un budget total de 23 millions de francs, dont 17 millions proviennent des subventions cantonales. Elle est composée de 5 structures qui se répartissent sur 21 sites. On peut considérer que la fondation est quasiment une fédération regroupant

toutes les activités qui évoluent autour du handicap et de la personne handicapée.

M. Bläsi explique que, dans un premier temps, ce sont des parents qui ont pris contact avec eux, relatant des problèmes à la réception de leur enfant après la prise en charge à la fondation ; ces parents ont également fait état d'une souffrance du personnel, qui serait apparue depuis deux ans avec l'engagement d'un certain coach. Une prise d'informations a permis de confirmer qu'un nouveau modèle de gouvernance avait été mis en place et que le coach en question, M. Henri Jean Tolone, préconise une ligne directrice ultralibérale visant essentiellement à l'efficacité. En 2015, le personnel de Claire Fontaine a demandé à l'OCIRT de venir vérifier les conditions-cadres du personnel.

M. Bläsi rappelle que M. Tolone a un salaire de 10 000 F/mois et qu'il a engagé une deuxième société de médiation, Négo-Médiation, dans le but de mettre en place une communication visant à vendre et à faire connaître la Fondation Ensemble au public. Il estime que l'on peut s'interroger sur la nécessité de ce type de communication, dans la mesure où la Fondation est la seule à offrir ces services et n'a pas de concurrent.

M. Bläsi ajoute que M. Tolone a également fait appel à une autre société basée à Lyon qui a transféré son activité à Genève sous le nom de Prakt et qui semble être dirigée par la compagne de M. Tolone. Suite aux différents articles qui sont parus dans la presse à ce sujet, notamment dans Le Courrier, le directeur de la fondation, M. Jérôme Laederach, a souhaité rencontrer MM. Bläsi et Gauthier qui avaient décidé de faire alliance sur cet objet dans l'intérêt des bénéficiaires. Cette rencontre a permis de confirmer toutes les informations concernant la mise en place du modèle de gouvernance, l'engagement de M. Tolone et l'existence des deux mandats externes.

La direction de la fondation a par ailleurs précisé que son objectif était de changer de stratégie et d'établir une gouvernance transversale dans un contexte difficile socialement, afin d'obtenir une structure fusionnée avec plus d'efficacité et une réduction des coûts. Elle a affirmé qu'il y avait une augmentation de l'encadrement direct, que certes elle déplorait certaines faiblesses du système, mais assure avoir donné la priorité au terrain. M. Laederach n'a pas fait état de conflits spécifiques, mais admet en revanche qu'il y a un problème dans la proximité entre M. Tolone et les sociétés mandatées.

M. Bläsi s'interroge à nouveau sur la nécessité d'une efficacité absolue pour une structure qui n'a pour fonction que de s'occuper des personnes les plus vulnérables.

M. Bläsi relève que de nombreux parents de L'Essarde leur ont fait part d'une dégradation des conditions de prise en charge depuis deux ans, notamment au niveau de l'hygiène (deux cas d'enfants rendus malpropres à leurs parents, avec photos à l'appui), que la direction de la fondation a imputée au transporteur. Il y a également eu un cas de déshydratation grave, celui d'un enfant privé de piscine et celui d'un enfant blessé pendant un cours d'équitation. Les personnes bénéficiaires ont expliqué qu'avec la suppression des directeurs des cinq structures, ils n'ont plus de référent auquel s'adresser pour dénoncer ces problématiques, raison pour laquelle ce dossier s'est trouvé dans le circuit de la voie parlementaire.

M. Bläsi indique que, lors de la dernière assemblée générale, une trentaine de parents étaient présents, dont certains ont exprimé leur mécontentement.

M. Bläsi évoque également un projet développé par un groupe de parents pour des appartements à Meyrin destinés à leurs enfants, dont d'autres personnes ont bénéficié au final. Il constate que le DEAS a manifesté de l'intérêt pour cette problématique à partir du moment où la motion a été déposée et où les articles ont paru dans la presse. M. Bläsi ne connaît pas le stade d'avancement du dossier, mais il semblerait que M. Poggia a enclenché différentes démarches dans ce sens.

Le président demande depuis combien de temps M. Tolone est en place.

M. Bläsi croit qu'il a été engagé il y a deux ans. Il précise toutefois que le véritable enjeu de la motion est de savoir si ce coach et son mandat ont eu un impact sur les problèmes de prestations.

Un commissaire (UDC) demande quel est l'encadrement médical de cette structure.

M. Bläsi ne le sait pas.

M. Gauthier rappelle que cette motion a vu le jour suite à des plaintes de parents qui ont fait état d'une diminution de la compétence, depuis deux ans, du personnel engagé. M. Bläsi et lui-même n'ont pas fait d'enquête, ce sera à la CCG de le faire si elle le juge nécessaire.

Un commissaire (UDC) remarque que, selon la motion, l'OCIRT a quand même été saisi du problème.

M. Bläsi répond qu'en 2015, des collaborateurs de la fondation ont demandé à l'OCIRT d'intervenir, mais il précise qu'il n'a pas l'audit de l'OCIRT.

M. Gauthier insiste sur le fait qu'il y a deux sujets dans ce dossier, à savoir celui de la gestion interne des RH (personnel/direction) et celui des

implications du nouveau mode de gestion proposé par la direction sur les soins et l'encadrement des personnes usagères de la fondation. Les auteurs de la motion pensent que ces modifications issues des théories du new public management ont des implications graves sur les prestations fournies aux personnes handicapées.

Sur la problématique des RH et plus particulièrement sur la souffrance du personnel, qui semble malheureusement être un problème récurrent à l'Etat de Genève, M. Ivanov souhaite savoir si les personnes qui ont fait remonter la problématique des conflits internes ont eu un contact avec le groupe de confiance.

M. Bläsi répond qu'il n'a pas eu de contact avec les membres du personnel ; ce sont les parents qu'il a rencontrés qui ont relayé le fait que le personnel était fatigué et débordé.

Un commissaire (UDC) revient sur le conflit d'intérêts que M. Bläsi a mentionné en lien avec la société mandatée par M. Tolone et il demande des détails sur ce point.

M. Bläsi explique qu'il y a le problème du conflit d'intérêts et celui du déplacement de la société en question de la France vers la Suisse.

Un commissaire (PLR) demande à M. Bläsi s'il connaît la durée du contrat de prestations et s'il sait quand il va prendre fin, car toute cette problématique va forcément être analysée par la commission des finances. Il rappelle, en outre, que la Cour des comptes peut également être mandatée pour ce type de dossier.

M. Bläsi ne sait pas quand le contrat de prestations sera renouvelé ; il précise que l'idée de la motion n'est pas de réévaluer l'enveloppe budgétaire, mais plutôt de vérifier l'impact de la nouvelle direction sur les prestations.

Un commissaire (PLR), à propos des conflits avec le personnel, souhaite savoir s'il s'agit du personnel thérapeutique et socio-éducatif ou du personnel administratif et technique.

M. Bläsi rappelle qu'il n'a pas rencontré les collaborateurs de la fondation et que ce sont les parents qui l'ont informé de la dégradation des prestations et de l'action du personnel auprès de l'OCIRT, qui a son tour a constaté des conflits internes. Il rappelle le dépôt, en 2015, d'une demande des collaborateurs eux-mêmes de faire venir l'OCIRT. Quant aux catégories du personnel touchées, il ne sait pas, car il n'a pas l'audit en main. Pour plus de détails, il faudrait pouvoir disposer de l'audit. Il y a aussi eu une lettre adressée par la direction à tout le personnel de la fondation pour expliciter sa démarche et s'exprimer sur ce qui a été relevé par l'OCIRT.

Il lit une partie du courrier susmentionné et indique que la direction pointe qu'il y a eu des dysfonctionnements et visiblement ces problèmes concernent l'organisation, la gouvernance, etc. Il ajoute que M. Poggia a demandé de récupérer cet audit qui apparemment était au département de M. Maudet.

Un commissaire (PLR) demande si d'autres médias que Le Courrier se sont fait l'écho des dysfonctionnements de la Fondation Ensemble.

M. Bläsi ne sait pas exactement, mais il pense que c'est le cas.

Un commissaire (PLR) mentionne l'audit interne qui a découlé de la plainte des collaborateurs et il demande si des sanctions ont été prises envers un ou des membres de la direction.

M. Bläsi rappelle que le magistrat de tutelle n'avait pas l'audit, puisque le document a été remis au département de M. Maudet. Mais il indique qu'il y a eu des changements au niveau des attributions du coach et au niveau des mandats. Il estime qu'il faut toutefois s'assurer que le nouveau modèle mis en place convient à la situation et à la qualité des prestations.

Un commissaire (PLR) remarque que, si les problématiques soulevées par le rapport de l'OCIRT ont été résolues, la CCG n'a pas à intervenir dans ce dossier.

M. Bläsi précise que les problèmes ont été réglés au niveau de la gouvernance, mais pas au niveau des soins. Plusieurs parents ont retiré leurs enfants de la fondation, car ils sont déçus de la détérioration des prestations.

Un commissaire (PLR) demande des éclaircissements à propos du conflit d'intérêts qui existerait entre M. Tolone et la société de médiation qu'il a mandatée, car aucune des deux personnes concernées n'est membre du personnel.

M. Gauthier explique que ce qui est reproché par le personnel au directeur c'est d'avoir introduit dans le processus de changement une sorte de « gourou », selon les termes de ce même personnel, et d'avoir fait appel à un mandataire externe pour la refonte du site internet pour la somme de 15 000 F, mandataire qui s'avère être l'épouse du coach, ce que le directeur a dit ignorer.

Un commissaire (PLR) comprend mieux le fait que cette situation puisse poser un problème.

M. Gauthier précise qu'il ne veut pas sombrer dans la délation abusive.

Un commissaire (PLR) revient sur les évocations de fatigue et de démotivation du personnel et demande à M. Bläsi s'il a des statistiques par rapport au taux d'absentéisme.

M. Bläsi répond que le directeur de la fondation dit que ce taux n'est pas si élevé que cela, mais une fois encore c'est son interprétation du rapport.

M. Gauthier ajoute que le mécontentement du personnel s'est exprimé par une grève du zèle.

Un commissaire (PLR) mentionne un rapport du SAI sur la Fondation Ensemble qui traitait des RH et il n'a pas le souvenir de recommandations particulières.

M. Bläsi indique qu'il n'a pas eu ce rapport entre les mains, mais il note que ce rapport est peut-être antérieur à l'arrivée de M. Tolone.

Un commissaire (PLR) revient sur la problématique d'un éventuel favoritisme ou népotisme entre la personne mandatée et l'entreprise sous mandat dans laquelle il y a son épouse. Il souhaite savoir si ce « gourou » a été mandaté ou s'il a maintenant un contrat de travail.

Si M. Tolone a un mandat, il ne semble pas surprenant au commissaire (PLR) que ce mandaté utilise une entreprise dont il est coresponsable pour faire le travail qu'on lui demande et pour celui de refonte du site internet s'il est compétent pour cela. Il ajoute que le surnom de « gourou » a une connotation assez péjorative et il s'interroge sur la raison de son utilisation.

M. Bläsi explique qu'il y aurait des éléments de proximité entre M. Tolone et le directeur. M. Tolone a effectivement un mandat pour mettre en place quelque chose, mais M. Bläsi ne trouve pas normal que cela comprenne le déplacement d'une société de France en Suisse.

Une commissaire (EAG) fait part de son inquiétude quant à la capacité qu'a la CCG d'intervenir dans le fonctionnement d'une fondation privée et il s'interroge sur la manière dont il est possible de continuer ce travail.

M. Bläsi précise que c'est la raison pour laquelle la motion est adressée au Conseil d'Etat.

M. Gauthier estime que la question posée par la commissaire (EAG) est une question de fond, car, avec la multiplication des fondations de droit privé ou semi-public, on se rend compte que le contrôle est en train de se déliter. Cela pose un problème démocratique qui mène à la question du modèle de société dans lequel nous sommes.

Le président informe les députés, après vérification auprès de M<sup>me</sup> Weber, que l'article 201A, alinéa 2, lettre c LRGc prévoit que la CCG peut intervenir au niveau de la gestion et l'activité des organismes publics ou privés subventionnés par l'Etat ou dépendant de celui-ci. A titre personnel, il ajoute que cela lui semble d'autant plus normal lorsqu'il y a un contrat de prestations de 17 millions de francs avec l'Etat.

Un commissaire (PDC) indique que le contrat de prestations prend fin en décembre 2017 et il se demande si ce n'est pas à la commission des finances de se charger de ce dossier. Il suggère, en outre, d'avertir le département que le contrat de prestations va être renouvelé et qu'il faut être très attentif à la subvention qui va être versée.

M. Bläsi pense au contraire qu'il y a un sens à ce que ce dossier soit traité par la CCG. Il se dit quasi persuadé que le mandat du coach a été réglé par la direction. Il estime que la CCG a des moyens de prospection qui sont intéressants, raison pour laquelle le Bureau du Grand Conseil a décidé d'orienter cette motion ici.

Un commissaire (PDC) demande s'il y a déjà eu des dénonciations écrites par les parents à la Cour des comptes.

M. Bläsi répond qu'il n'y en a pas eu à sa connaissance. Pour sa part, comme il avait déjà soumis deux cas à la Cour des comptes, il ne se voyait pas venir une troisième fois vers eux.

Une commissaire (Ve) demande si les problèmes de maltraitance qui ont été observés ont été dénoncés au SPMi ou à la justice.

M. Bläsi indique que les gens ont préféré quitter la fondation plutôt que d'effectuer des démarches.

Une commissaire (Ve) considère que l'on doit dénoncer les faits aussi pour protéger les autres.

M. Bläsi remarque que des démarches existent peut-être, mais qu'il n'est pas au courant.

Le président souligne que, si on a connaissance de ces faits, ils sont poursuivis d'office.

Un commissaire (UDC) demande, sur la problématique du personnel, s'il y a une augmentation du taux d'absentéisme.

M. Bläsi répond que ces statistiques figurent sûrement dans le rapport de l'OCIRT.

Un commissaire (UDC) revient sur la question du commissaire PDC relative à la commission des finances, et se demande qui doit traiter ceci. Il relève que la commission des finances porte davantage ses intérêts sur les aspects financiers.

Un commissaire (S) signale que, de son côté, il a eu des échos depuis longtemps de personnes qui se plaignaient de différentes structures au sein de la Fondation Ensemble. Il pense qu'il ne faut pas stigmatiser cette fondation et qu'on ne peut pas couper les vivres d'une institution à cause d'une

personne qui n'est pas à sa place et qui est qualifiée de « gourou ». Il faut agir au niveau de l'amélioration de sa gouvernance.

M. Bläsi considère que ce dossier fait partie des travaux de la CCG. Il rappelle que la Fondation Ensemble est la fédération qui s'occupe de toutes les structures qui prennent en charge les personnes handicapées à Genève.

M. Gauthier insiste sur le fait que les parents de ces enfants sont dans une situation très difficile ; ils craignent de voir leur enfant sorti d'une institution et qu'il subisse des représailles s'ils parlent trop. Il estime que c'est un jeu dangereux de vouloir lier la question du financement à la gestion interne des dysfonctionnements.

### **Séance du 27 novembre 2017**

*Auditions de M. Mauro Poggia, conseiller d'Etat (DEAS), et de M. Didier Donzallaz, adjoint de direction du secteur des assurances sociales et du handicap (DGAS)*

M. Poggia rappelle que la CCG a souhaité le recevoir suite à une proposition de motion déposée le 7 avril ; pour sa part, il a eu connaissance de la problématique de la Fondation Ensemble en lisant le journal. Dans l'article de presse, il était fait état de plaintes relevant du droit du travail, notamment des prises de décisions et des changements dans l'organisation auxquels les collaborateurs n'avaient pas été associés.

M. Poggia précise que le département n'a pas été directement saisi de cette problématique dans la mesure où elle était en lien avec le droit du travail ; c'est donc l'OCIRT qui a mis en route une procédure pour enquêter sur la question, mais aussi sur la qualité des prestations.

M. Poggia ajoute que la préoccupation du DEAS lorsqu'une telle problématique surgit au sein d'une fondation qui s'occupe de personnes handicapées est avant tout de s'assurer que l'encadrement et la prise en charge des bénéficiaires sont conformes aux dispositions légales. Il attendait d'être formellement interpellé et de recevoir le rapport de l'OCIRT pour avoir toutes les informations nécessaires. Or, l'OCIRT a estimé ne pas avoir à transmettre ces informations au DEAS sans l'accord de la Fondation Ensemble ; cet accord a finalement été donné.

Le président note que l'OCIRT a aussi refusé de transmettre ce document à la CCG.

M. Poggia indique que ce rapport relève surtout une absence de dialogue social entre les instances dirigeantes de la fondation et le personnel, mais



aussi un manque d'assiduité des représentants du personnel (deux personnes à l'époque des faits) aux séances, selon le constat qu'ils n'étaient pas écoutés.

M. Poggia a été particulièrement surpris que l'OCIRT demande de faire un rapport sur les risques psychosociaux dans l'entreprise, car selon lui ces risques existent partout et font partie de la vie. Cela ne signifie pas qu'il faille les négliger, mais demander à une entité subventionnée de mettre des dizaines de milliers de francs dans une étude des risques psychosociaux lui paraît problématique.

Le 26 juin dernier, M. Poggia et M. Donzallaz ont rencontré les représentants du personnel et les syndicats qui leur ont décrit le quotidien au sein de la fondation ; ils en ont déduit qu'il pouvait y avoir une problématique vis-à-vis des résidents. M. Poggia précise cependant qu'il n'a jamais reçu de lettres de parents ou de proches des résidents pour l'alerter d'une baisse de la qualité des prestations. Le 3 juillet, il a rencontré, avec M. Donzallaz, le conseil de fondation et la direction qui leur ont donné une vision diamétralement opposée, mais ont également insisté sur le fait que le dialogue était rompu.

M. Poggia rappelle que la subvention que l'Etat accorde à la Fondation Ensemble s'élève à 17 millions ; il était donc important de renouer ce dialogue. M<sup>me</sup> Emery-Torracinta (qui s'occupe du secteur « mineurs ») et lui-même ont donc organisé le 29 août une réunion avec l'ensemble des protagonistes.

Ils ont considéré qu'il était urgent de mettre en place une vraie délégation représentative du personnel avec la garantie de jouer un rôle véritablement actif. Au 30 septembre, ces représentants ont été élus ; parallèlement, une médiatrice, M<sup>me</sup> Laeticia Magnin, a été nommée. Une première rencontre a eu lieu le 10 octobre, avec une commission du personnel désormais constituée de 9 membres. Une nouvelle séance est prévue le 4 décembre.

M. Poggia attend maintenant le compte-rendu de ces séances afin de pouvoir faire un état de la situation. Aujourd'hui, il n'a toujours pas d'éléments permettant de dénoncer une quelconque maltraitance. Il s'agit essentiellement d'un conflit de droit du travail, mais qui peut bien évidemment avoir un impact sur la vie des pensionnaires, d'où le suivi assidu du dossier.

M. Donzallaz ajoute que, lors de la séance du 10 octobre entre la commission du personnel et M<sup>me</sup> Magnin, quatre points ont été actés et feront l'objet d'un suivi prioritaire : la mise en place de la nouvelle commission du personnel, la procédure de consultation du personnel concernant le temps de travail, la mise en place d'un dispositif de recours à une personne de

confiance et le renforcement de la communication à l'intention des collaborateurs, des personnes prises en charge par l'institution et des familles.

M. Poggia précise que M<sup>me</sup> Magnin a été proposée par le DIP ; elle est directrice du service de médiation scolaire SMS-Le point.

Le président revient sur l'exposé des motifs de la M 2389 qui évoque des conflits liés à la gouvernance, au mandat d'un expert visiblement proche du directeur et à un coach rémunéré 10 000 F/mois. Il ajoute qu'Insieme, une association d'usagers, souhaite être entendue par la CCG. Le président demande à M. Poggia s'il souhaite commenter ces motifs.

M. Poggia relève que la fondation n'est pas entièrement subventionnée par l'Etat et qu'elle dispose aussi de fonds propres. Il reconnaît que des maladresses ont été commises par le conseil de fondation, notamment à propos de la proximité familiale entre le coach engagé pour seconder l'équipe de direction et la personne médiatrice qui est son épouse, puis de l'agence de communication proche de ces personnes qui a été mandatée ensuite.

Une commissaire (Ve) fait part à M. Poggia des accusations graves portées par les motionnaires lors de leur audition devant la CCG. Elle lit un extrait du procès-verbal de la séance du 25 septembre 2017 de la CCG qui « relève que de nombreux parents leur ont fait part d'une dégradation des conditions de prise en charge depuis deux ans, notamment au niveau de l'hygiène (deux cas d'enfants rendus malpropres à leurs parents avec photos à l'appui), que la direction de la fondation a imputée au transporteur. Il y a également eu un cas de déshydratation grave, celui d'un enfant privé de piscine et celui d'un enfant blessé pendant un cours d'équitation.

Les personnes bénéficiaires ont expliqué que, avec la suppression des directeurs des cinq structures, ils n'ont plus de référent auquel s'adresser pour dénoncer ces problématiques, raison pour laquelle ce dossier s'est retrouvé dans le circuit de la voie parlementaire ». Or, à la question de savoir si des plaintes avaient été déposées concernant ces actes de maltraitance, les motionnaires ont répondu par la négative. Elle demande à M. Poggia et à M. Donzallaz s'ils ont reçu des courriers de plainte.

M. Poggia et M. Donzallaz répondent qu'ils n'ont reçu aucun courrier relayant ces actes et qu'ils n'en ont pas eu vent lors de leurs rencontres avec les collaborateurs de la fondation.

Une commissaire (Ve) ajoute que la motion évoque le retrait de la fondation de plusieurs enfants par leurs parents suite à ces dysfonctionnements et elle demande à M. Poggia s'il a des informations sur ce point.

M. Poggia note que cela ressemble à ce qui leur a été rapporté lors de la séance du 26 juin, et qui les a fortement alertés. Pour sa part, il confirme qu'aucune plainte ne leur a été adressée avant qu'ils apprennent la situation par les médias, ni après d'ailleurs.

Il ne dit pas que ce qui a été affirmé est faux, mais il va de soi que l'hygiène et la manière dont le/la bénéficiaire est pris en charge sont directement de la responsabilité de la personne qui s'en occupe sur le terrain. Face à des dysfonctionnements qui seraient de la gravité de ceux mentionnés par les motionnaires, le fait de ne rien dire parce qu'il n'y a personne à proximité est clairement injustifiable. Personnellement, s'il se trouvait face à un dysfonctionnement de cet ordre-là, il le dénoncerait, ne serait-ce que pour qu'il y ait une trace de cette prise de conscience.

M. Poggia pense que, à un moment donné, la direction a pris des décisions de réorganisation sans consulter le personnel et que cela a été mal pris. Il n'en sait toutefois pas plus, raison pour laquelle une médiatrice a été mise en place, afin qu'elle puisse relayer jusqu'aux instances décisionnelles les éventuels dysfonctionnements.

Une commissaire (Ve) demande si des parents de pensionnaires assistent aux séances du conseil de fondation.

M. Poggia répond qu'il y avait un représentant des parents lors des séances du 3 juillet et du 29 août, et qu'il s'est montré aussi effaré que lui des accusations qui étaient portées. Il y a donc une discrédence entre les accusations, critiques ou plaintes qui ont été portées sur la place publique et ce qui lui est revenu. Il ne dit pas que ce sont des mensonges ou de la manipulation ; il y a des dysfonctionnements qui sont aujourd'hui pris en main, cela dans une volonté commune de l'ensemble des protagonistes.

Une commissaire (Ve) demande à M. Poggia s'il a appris que des parents avaient retiré leurs enfants de la fondation.

M. Poggia note que c'est le DIP qui devrait être informé de ceci vu qu'il s'agit de mineurs, mais il ne fait pas de doute que si ce département avait eu connaissance de telles situations il en aurait informé le DEAS.

Un commissaire (PDC) demande confirmation à M. Poggia que l'épisode du coach médiateur est bien terminé, et que ni lui ni sa compagne ne travaillent désormais à la Fondation Ensemble. Par ailleurs, il souhaite savoir combien cela a coûté.

M. Poggia précise qu'il n'est pas question d'augmenter les prestations étatiques parce qu'on engage un coach externe. Il conçoit qu'il puisse y avoir des situations difficiles qui requièrent un accompagnement pendant quelques mois, mais il estime que, lorsque quelqu'un est nommé directeur, il est censé

être à même de remplir seul sa mission. M. Poggia confirme au commissaire (PDC) que M. Tolone et sa compagne ne travaillent plus à la fondation.

M. Donzallaz indique que les frais d'intervenants externes liés au changement d'organisation ont coûté 175 944 F, mais il relève qu'il faut mettre ce chiffre en parallèle avec la démission de la directrice de la communication qui a permis une économie sur la masse salariale de 128 533 F pour la même période.

Un commissaire (PDC) demande si M. Tolone et sa compagne ont reçu une indemnité de départ.

M. Donzallaz répond que ce n'est pas le cas.

Un commissaire (S) souhaite connaître le risque éventuel qu'encourraient les parents d'enfants placés à la fondation s'ils dénonçaient des dysfonctionnements. Il demande si dans le contrat de placement il y a des dispositions pour que l'on puisse retirer un enfant de la fondation, sous prétexte qu'il n'y est pas à sa place par exemple, s'il existe des délais ou des voies de recours par rapport à des décisions de ce type.

M. Donzallaz sait qu'il existe un contrat d'accueil qui comporte tous ces détails pour les adultes, mais il ignore si c'est le cas pour les enfants.

M. Poggia indique que le contrat peut être résilié, mais avec une obligation de suivi. Si la critique est à l'égard d'une équipe sur le terrain qui s'occuperait mal d'un proche, on peut concevoir un risque, mais, si la critique est au niveau de l'organisation, il n'y a pas à craindre des mesures de rétorsion. Dans le cas présent, il est difficile d'imaginer que ces collaborateurs qui sont des professionnels qualifiés en viendraient à pénaliser une personne handicapée parce que ses parents auraient émis des critiques.

Un commissaire (S) demande à M. Poggia et à M. Donzallaz s'ils peuvent transmettre un de ces contrats à la CCG ou confirmer à la commission qu'il y a une clause en cas de demande de départ de l'enfant. Il note que souvent, même lorsque cela n'est pas fondé, les personnes sont inquiètes des conséquences d'une éventuelle dénonciation.

M. Poggia a toujours constaté que l'association Insieme n'hésitait pas à prendre contact avec lui le cas échéant pour se plaindre de problématiques individuelles. Par ailleurs, il pense qu'une personne dont l'enfant viendrait à être retiré de l'institution suite à une dénonciation n'aurait alors plus rien à perdre et dénoncerait également la mesure de représailles qu'elle subit. Or, M. Poggia n'a jamais reçu de lettre de ce genre.

Un commissaire (MCG) rappelle que la Fondation Ensemble est soumise à l'AIMP pour faire des appels d'offres et se il pose la question de savoir

comment M. Tolone, décrit comme un « gourou » dans la presse et habitué à travailler dans des institutions de droit public ou dans le grand Etat, a pu proposer sa compagne pour faire un autre mandat et ensuite une de ses entreprises pour faire le site internet. Il souhaite savoir si M. Tolone sévit toujours dans le grand Etat, car il trouve cela inquiétant du point de vue éthique et déontologique.

M. Poggia, lorsqu'il a eu connaissance de cette problématique, a demandé à l'un de ses collaborateurs de prendre contact avec M. Tolone ; ce collaborateur lui a ensuite dit qu'il avait eu au téléphone une personne extrêmement pondérée et compétente qui regrettait cette situation et n'exprimait aucune volonté de s'agripper à un mandat. Quant à la soumission à l'AIMP, elle est limitée à 200 000 F ; en dessous, il est donc possible de faire un contrat de gré à gré. Il ne pense pas que l'on puisse dire que M. Tolone « sévisse » ; il a mal travaillé, certes, mais ses compétences professionnelles n'ont pas été mises en cause.

Un commissaire (MCG) précise que, du moment où quelqu'un participe à l'élaboration d'un cahier des charges, et ce dès le premier franc, il n'a pas le droit de soumissionner. Il s'inquiète de l'éthique de M. Tolone et du nombre de sociétés auxquelles il est lié sur Genève ou sur France, et se demande s'il n'a pas trouvé la poule aux œufs d'or au sein du grand Etat.

M. Poggia peut faire la liste des personnes qui ont trouvé la poule aux œufs d'or, mais l'Etat est en train de mettre de l'ordre là-dedans.

Un commissaire (MCG) demande à M. Poggia s'il s'est assuré que M. Tolone a au moins payé ses charges sociales pour les trois entités où il a travaillé directement et indirectement, afin d'éviter que l'institution n'ait à le faire lorsqu'il y aura un contrôle AVS.

M. Poggia n'a pas vérifié cela et n'est pas certain qu'il lui appartienne de le faire.

Une commissaire (Ve) déduit des propos de M. Poggia que les dysfonctionnements étaient principalement liés à des difficultés de communication entre la direction et les membres du personnel, un point également souligné par l'OCIRT. Depuis l'intervention du DEAS, le personnel est mieux représenté au conseil de fondation et les choses sont en voie d'apaisement. La direction de l'établissement a reconnu qu'elle s'était montrée maladroite dans ses interventions, mais qu'à ce jour aucun cas de maltraitance n'a été dénoncé ou n'est remonté au conseil de fondation.

M. Poggia confirme que ce point de situation est correct. Il n'affirme toutefois pas que la problématique se limite aux difficultés de communication entre la direction et les membres du personnel, mais que, suite aux réunions

qu'il a eues avec M<sup>me</sup> Emery-Torracinta et les différents protagonistes de la fondation, les problématiques de la qualité de la prise en charge ont été mises en avant comme un risque éventuel plutôt que comme un risque avéré dans des situations spécifiques.

Le président remarque que le contrat de prestations de la Fondation Ensemble doit être renouvelé en fin d'année et que cela pourrait être l'occasion de refixer certains principes.

M. Poggia indique que ce contrat a été signé, malgré le fait que certains EPH se plaignaient que les mécanismes salariaux ne soient pas pris en charge par l'Etat. Il ajoute que son département est toujours très attentif à l'évolution des situations des EMS et des établissements pour personnes handicapées. Aujourd'hui, il y a plutôt une somme qui revient à l'Etat à la fin de la période quadriennale.

Un commissaire (S) demande à M. Poggia s'il a été informé de problématiques en termes de moyens informatiques insuffisants pour la Fondation Ensemble.

M. Poggia répond par la négative.

Un commissaire (S) demande, à propos des contrats de prestations, si les EPH sont soumis à la loi B 5 05 (LPAC) ou s'ils ont signé leur propre convention collective, et si c'est le département qui impose l'application de la loi.

M. Donzallaz explique qu'il y a une clause particulière dans les contrats de prestations qui comporte une indemnité des mécanismes salariaux. Le contrat n'impose pas aux institutions d'appliquer des mécanismes salariaux de la B 5 05. Les EPH ont toutefois des conventions collectives type AGOER qui est très proche de ce que prévoit la B 5 05.

M. Poggia ajoute que c'est la raison pour laquelle certains établissements souhaitent ne plus les appliquer.

Un commissaire (S) estime que ce n'est pas à l'Etat de se substituer au dialogue social dans ses structures et que c'est à eux de mener leurs négociations.

M. Poggia rappelle que la part de la subvention de l'Etat pour la Fondation Ensemble s'élève quand même à 17 millions sur 23. Il pense qu'il y a une réflexion à mener pour trouver des alternatives moins lourdes mais toujours aussi propices pour mettre en valeur la capacité résiduelle d'autonomie de certaines personnes hébergées dans ce type d'établissement.

Un commissaire (S) note que l'argent n'est pas une garantie de bonne gestion, ce qui importe c'est que la prestation soit délivrée.

M. Poggia est d'accord que le coût n'est jamais une garantie de qualité, c'est pour cela que le département de tutelle doit vérifier que les prestations accordées sont conformes au mandat de prestations et aux bonnes pratiques du secteur.

Un commissaire (S) revient sur la volonté d'externaliser certains travaux dans le secteur des EMS, qui a certes permis d'améliorer la gestion financière mais a compliqué les relations entre les personnes. Il faut donc faire attention avec le terme de « bonne gestion ».

M. Poggia répond au commissaire (S) qu'il prêche un convaincu, mais que l'on peut sous-traiter en internalisant avec du personnel qui appartient à une société externe mais qui est toujours le même sur place, ce qui n'entraîne aucune différence pour les résidents au niveau de la prestation.

Un commissaire (PLR) prend note du fait que M. Poggia confirme la synthèse de la commissaire (Ve) sur les différents points qui ont pu être observés au sein de la Fondation Ensemble. Il se dit satisfait d'apprendre que la gouvernance et les relations avec le personnel ont fait l'objet de rectifications et sont en bonne voie. Par ailleurs, il revient sur la question posée par le commissaire (S) et rappelle qu'une motion qui n'est juste pas passée la semaine précédente en plénière porte précisément sur l'obligation qui devrait être faite de combler pour les institutions qui font l'objet de contrats de prestations. Lorsque ce débat aura lieu, il va falloir redéfinir le degré de collaboration et de complémentarité entre l'Etat subventionnaire et les institutions qui demandent plus d'autonomie. Pour sa part, il estime que ces conventions collectives sont quasiment fictives, car elles doivent se rapprocher le plus possible de celles de l'Etat. Les politiques sont pris en sandwich entre le subventionnement de l'Etat et les revendications des syndicats quand ils sont présents dans ces institutions, et doivent veiller à ce qu'il n'y ait pas un dérapage complet en ce qui concerne les ressources.

M. Poggia explique qu'il est lui-même au centre d'injonctions contradictoires, à savoir être plus efficace et être soumis à certaines règles qui impliquent des coûts. Il s'agit de trouver le juste équilibre entre les deux ; or, l'externalisation des soins est peu efficace, d'autant plus qu'il faut garantir une bonne circulation du personnel sanitaire en termes d'uniformité de la rémunération. Pour le reste, il est toujours possible de discuter entre partenaires sociaux pour faire en sorte qu'une convention collective soit juste.

Il se dit contre le combat de facilité qui vise à ce que les salariés restent dans les échelles salariales de l'Etat, et défend plutôt l'idée de se battre pour

que les salaires dans les conventions collectives permettent de vivre correctement.

Un commissaire (PLR) demande à M. Poggia ce qu'il en est des cliniques privées dans ce contexte. On pourrait, de même que pour les EMS, juger qu'une clinique privée qui est dans la planification hospitalière doit aligner les salaires de son personnel sur celui de l'Etat, ce qui serait une catastrophe tant en ce qui concerne les bas que les hauts salaires. Il faut savoir si l'on veut tout étatiser ou laisser de la place légitime à l'activité privée dans notre économie.

M. Poggia considère que c'est une question de nuance ; aujourd'hui on peut imaginer qu'il est absurde qu'un nettoyeur du secteur privé ait intérêt à devenir chômeur pour avoir une priorité à l'emploi et rentrer aux HUG en gagnant une fois et demi ce qu'il gagnait dans le privé. C'est la perversité du système qui entraîne cela et on peut se poser la question de savoir si c'est le salaire d'un nettoyeur aux HUG qui est excessif ou celui qu'il percevait dans une entreprise privée qui est inadmissible.

Un commissaire (S) répond que c'est la deuxième option qui est inadmissible. La réalité est que dans toutes les expériences qui ont été menées et qui vont dans le sens où les libéraux veulent aller, ce sont toujours les petits qui ont vu leurs salaires diminuer et leurs conditions se dégrader.

Le président remercie MM. Poggia et Donzallaz d'avoir répondu aux questions de la CCG.

### ***Audition de M. Laederach, directeur général de la Fondation Ensemble***

M. Laederach distribue aux députés le rapport d'activité 2016 de la Fondation Ensemble, ainsi que les copies de divers courriers adressés aux collaborateurs/trices de l'institution et aux parents/familles des bénéficiaires suite aux articles de presse et aux problématiques survenues avec la nouvelle gouvernance.

M. Laederach fait part à la CCG de sa volonté de répondre à toutes les questions ou interrogations concernant l'importante crise que la Fondation Ensemble a traversée. Bien qu'il emploie le passé, il ne s'agit pas d'oublier cette crise, mais plutôt de l'inscrire dans un continuum. De son côté, il n'entend pas se défilier de quelque responsabilité que ce soit et est prêt à admettre certaines erreurs. Cette période difficile doit être comprise sous le seul angle de trois facteurs, dont celui de l'organisation. La Fondation Ensemble s'est trouvée dans un axe qui s'inscrit dans une évolution de notre société et du regard porté sur la personne en situation de handicap, qui amène à revoir les organisations et les modèles de gouvernance. Il est important de



comprendre ce changement à la fondation, non pas sous l'angle économique, mais pour pouvoir faire bénéficier l'ensemble des pensionnaires de supports et de prestations qui historiquement s'inscrivaient dans 5 institutions, très distinctes les unes des autres dans leur pilotage, et qui désormais veulent travailler ces 22 sites dans une dimension plus transversale.

M. Laederach ajoute que, comme dans tout changement d'organisation, il y a eu des interrogations et des résistances. Une des premières erreurs de la direction a été de sous-estimer l'atteinte sur les terrains d'appartenance et beaucoup de collaborateurs ont eu l'impression qu'on les déplacerait au gré des besoins des institutions, ce qui n'est et ne sera pas le cas. Le but est bien au contraire d'offrir aux bénéficiaires l'ensemble des palettes et des expertises « métier » de chacun. Le deuxième axe à considérer est celui de la réalité que vivent les établissements pour personnes handicapées autour des besoins de ces personnes. La réaction de certains parents, dont certains sont à l'origine de la fondation, doit être comprise sous l'angle de la relation quasi familiale qu'ils entretenaient avec l'institution, et sous celui de la réalité du vieillissement et de l'inquiétude de ce qui pourrait advenir de leur enfant après leur décès. Le changement d'organisation qui a conduit à mettre la responsabilité sur l'expert « métier » a forcément provoqué une perte de repères et des réactions très émotionnelles chez ces personnes.

M. Laederach évoque également l'aspect de la réalité politique actuelle (contrats de prestations, coupures linéaires, mécanismes salariaux non compensés, etc.) dans les axes à prendre en compte dans ce terrain de tensions. Si les syndicats se sont aussi fortement mobilisés, c'est pour mettre en avant les craintes de perte d'acquis qui jusqu'alors étaient au bénéfice de certains collaborateurs.

M. Laederach indique que la Fondation Ensemble continue à développer des projets novateurs et d'envergure, de la petite enfance à l'âge adulte, une action que l'organisation a mise en place et doit chercher à faciliter, malgré un contexte économique compliqué. La fondation terminera cette année 2017 avec un déficit et s'inscrit dans des projets quadriennaux en lien avec des réalités connues sur des exercices qui sont déficitaires pour le moment et qui devront trouver des solutions.

M. Laederach précise que, depuis mars 2016, la fondation a fait l'objet d'un audit du SAI, d'audits du GRESI (Groupe risque pour l'état de santé et inspectorat), d'une enquête de l'OCIRT et d'une analyse du département de tutelle sur les états financiers de la fondation. La Cour des comptes s'est également intéressée au dossier de la facturation des ateliers. Il est à noter que, à l'exception de l'OCIRT, l'ensemble des audits se sont inscrits, de la même manière que pour les EPH, dans une planification cantonale. Chacun

de ces organismes a conclu qu'il n'y a pas d'écart majeur dans l'organisation de la fondation et a plutôt salué le dynamisme de l'institution pour sa recherche constante de solutions. Les recommandations qui ont été émises sont en cours de résolution.

M. Laederach conclut en affirmant qu'aujourd'hui la Fondation Ensemble continue de développer son organisation selon la décision qui a été prise, en essayant d'inclure dans ce changement et dans ce pilotage le maximum de collaborateurs.

Une commissaire (Ve) remarque que, lorsque la CCG a reçu les motionnaires, ils ont fait part d'accusations assez graves à l'encontre de la fondation et ont indiqué que, depuis 2 ans environ, des parents s'étaient confiés à eux pour dénoncer des détériorations dans les conditions de prise en charge de leurs enfants, notamment en termes d'hygiène. Ces parents se sont également plaints de ne plus savoir à qui adresser ces constats depuis la suppression des directions propres à chaque structure. Elle demande à M. Laederach s'il a eu vent de ces accusations et de cas avérés, ou si des parents sont venus se plaindre auprès de lui de maltraitances à l'égard de leur enfant.

M. Laederach répond que, bien qu'il soit parfois amené à recevoir des plaintes et des souhaits, les graves éléments évoqués par la commissaire (Ve) ne sont pas parvenus à la direction générale ; si cela avait été le cas, ils auraient été traités chacun individuellement. La Fondation Ensemble a une culture historique d'approche du bénéficiaire au travers d'un projet personnalisé. M. Laederach se permet toutefois de préciser que, lorsqu'on fait remonter un problème de manque d'hygiène d'une personne rentrée à domicile salie par ses selles, et que cela est arrivé pendant le transport, ce n'est pas à la fondation d'en endosser l'entière responsabilité. Cela peut malheureusement arriver, mais l'institution travaille avec des professionnels formés pour gérer ce type de situations d'accompagnement de l'intimité en concertation avec les familles ; il en est de même pour une jeune femme qui a ses règles.

M. Laederach relève que, lorsque les collaborateurs ont pris connaissance des faits graves qui étaient reprochés à la fondation, ils en ont été choqués. Lui-même s'est remis en question et s'est demandé s'ils étaient passés à côté de quelque chose.

A propos des difficultés des parents qui ne savent plus à qui s'adresser, M. Laederach explique que ce point a fait l'objet d'une communication importante, tant orale qu'écrite. Le premier acteur en contact avec la famille est l'éducateur référent qui est porteur du projet, et la famille peut à tout

moment le solliciter. Si cet éducateur ne peut pas répondre à la sollicitation, il y a des coordinateurs secteurs et pédagogiques, ainsi qu'une équipe de direction disponible pour écouter, partager et accompagner toute situation qui nécessiterait son regard.

M. Laederach conçoit que les changements qui ont été apportés déstabilisent certains parents, mais il souhaiterait que l'on prenne aussi en considération les familles qui trouvent cette nouvelle organisation intéressante.

Une commissaire (Ve) indique qu'elle a demandé aux motionnaires si les actes constatés avaient été dénoncés à la justice, ce à quoi on lui a répondu que ce n'était pas le cas et que les familles avaient préféré retirer leurs enfants de l'institution. Elle demande à M. Laederach s'il a pu observer des départs de la fondation au cours des deux dernières années.

M. Laederach n'a pas connaissance de familles qui auraient retiré leurs enfants, estimant qu'ils n'y étaient pas suffisamment protégés. Il est arrivé ces dernières années que des personnes hébergées à la fondation depuis plusieurs années atteignent les limites des moyens socio-éducatifs que l'institution est en mesure d'offrir, et qu'elles soient accueillies à Aigues-Vertes, à Clair Bois ou aux EPI ; le mouvement inverse est d'ailleurs tout aussi fréquent. Mais il n'a jamais connu de cas concrets de personnes qui seraient parties pour des raisons de non-assistance à leur enfant.

Une commissaire (Ve) demande s'il y a bien un représentant des parents au conseil de fondation qui pourrait relayer les doléances des familles, dans le cas où celles-ci craindraient des mesures de rétorsion en s'adressant directement à la direction.

M. Laederach confirme que le conseil de fondation est notamment composé de parents ou de proches de personnes en situation de handicap, et d'un représentant d'Insieme. Dans l'organisation stratégique, on trouve le conseil de fondation mais aussi les commissions de secteurs, qui sont des organes consultatifs présidés par un membre du conseil de fondation au sein desquels on trouve des représentants des collaborateurs, des représentants des parents et des représentants de la direction. Cette instance consultative permet à tout moment d'apporter des regards par rapport aux projets pédagogiques ou institutionnels et, quand bien même elle n'est pas décisionnelle, sa seule force consultative fait que, s'il y a un grand clash, il est très rapidement mis en lumière.

Une commissaire (Ve) demande à M. Laederach comment il a accueilli le rapport de l'OCIRT et quelles sont les mesures qui ont été mises en place depuis.

M. Laederach souhaite accueillir tout audit, quel qu'il soit, de manière constructive. L'OCIRT est intervenu avant la crise dans une situation à l'intérieur de Claire Fontaine, où certains collaborateurs avaient sollicité un regard extérieur en raison de difficultés avec la direction de cette institution. Il précise que le changement de direction a entraîné un changement important de type de management, avec un passage d'une direction plutôt humaniste à une direction plus axée sur la gestion de projets, ce qui n'a pas plu à tout le monde.

M. Laederach reconnaît toutefois des maladresses à ce moment-là, ainsi que la non-prise en compte de certaines mesures ; le regard de l'OCIRT présentait donc un certain intérêt. Cependant, il a aussi posé beaucoup de problèmes à la Fondation Ensemble, qui a estimé que l'office n'avait pas un regard objectif et qu'il s'agissait plutôt d'un procès à charge. La fondation a manifesté son désaccord, ce qui a amené l'OCIRT à solliciter un audit d'une experte ; M. Laederach croit savoir que la CCG a d'ailleurs pu avoir connaissance du rapport de synthèse. Ce rapport d'expert a très clairement montré une responsabilité croisée au niveau des collaborateurs, de la direction de l'établissement et de la direction générale, ce qu'il assume pleinement. Il précise que cet engagement de l'OCIRT a, sans compter l'engagement à l'interne, eu un coût qui avoisine les 60 000 F.

M. Laederach ajoute que les recommandations émises par l'OCIRT sont soit résolues, soit en cours de résolution. Le point qui est encore en attente est celui de l'analyse des risques psychosociaux ; la position de la direction est de prendre en considération tout le dispositif d'accompagnement au changement. En conclusion, il dirait que l'OCIRT est un organe nécessaire dans la république, mais il souhaiterait travailler de manière plus constructive, ce qui n'a pas été le cas dans ce dossier.

Le président indique à M. Laederach que la CCG a demandé le rapport de l'OCIRT et le rapport de synthèse, mais qu'elle n'a reçu aucun des deux, sauf erreur.

M. Laederach précise qu'il a reçu le rapport de synthèse de l'experte indépendante, M<sup>me</sup> Cécile Pasche, mais que le rapport de l'OCIRT ne lui a pas été transmis.

Le président constate que la CCG a en effet reçu le rapport de synthèse le 20 octobre. Il demande confirmation à M. Laederach que c'est bien le seul rapport qu'il a également reçu.

M. Laederach confirme que c'est le cas. Il ajoute toutefois qu'il a reçu les recommandations de l'OCIRT qu'il transmettra bien volontiers à la CCG.

Un commissaire (MCG) revient sur l'un des constats observés par les motionnaires, à savoir le travail de « népotisme » (selon les termes de la motion) du mandataire engagé par la direction. Il demande à M. Laederach comment il a été amené à travailler avec M. Tolone.

M. Laederach explique qu'il a fallu, dans le cadre de la mise en place de la nouvelle organisation, s'appuyer sur des expertises de mise en place ; il a donc proposé au conseil de fondation de travailler avec M. Tolone qu'il avait rencontré dans le réseau par le biais de Réalise, une entreprise sociale du canton. Les règles ont été très claires, mais la fondation n'écarte pas les problèmes qui ont été mis en avant et qui ont été réglés depuis. Ces problèmes étaient principalement liés à des conflits d'intérêts dans la mise en place d'un dispositif de confiance dirigé par une proche de M. Tolone et dans le mandat donné à une société de communication dont M. Tolone s'est avéré être l'un des administrateurs.

M. Laederach reconnaît une erreur d'appréciation, mais se défend d'un manque d'éthique et refuse le terme de « népotisme », ou même celui de « gourou » qui a été utilisé dans la presse, pour qualifier M. Tolone.

Un commissaire (MCG) demande si la personne proche de M. Tolone qui a été engagée est bien son épouse.

M. Laederach répond qu'il s'agissait en effet de sa compagne. Mais il ajoute que, dans le réseau de ce dispositif de personnes de confiance, il y avait d'autres médiateurs qui pouvaient être sollicités.

Un commissaire (MCG) souhaite connaître la couverture budgétaire initiale pour le mandat de M. Tolone.

M. Laederach indique que la couverture budgétaire s'inscrivait dans le budget pour la formation et les prestataires externes pour un accompagnement de la direction générale et s'élevait à 6000 F mensuels.

Un commissaire (MCG) demande quelle était la durée du mandat.

M. Laederach répond qu'il s'agissait d'un mandat d'une durée annuelle reconductible.

Un commissaire (MCG) demande pendant combien de temps ces 72 000 F annuels ont été reconduits.

M. Laederach précise que le mandat devait durer entre 18 mois et 2 ans.

Un commissaire (MCG) demande à M. Laederach s'il a mis ce mandat en concurrence.

M. Laederach répond qu'il a mis cette candidature en concurrence avec d'autres acteurs du canton.

Un commissaire (MCG) rappelle qu'une personne qui aide à préparer un appel d'offres ne peut pas concourir à le décrocher.

M. Laederach indique que la société Négo-Médiation était totalement en lien avec la Fédération des entreprises romandes (FER) et qu'il s'agissait d'un dispositif pertinent à moindres frais.

Un commissaire (MCG) note que c'est le cas, sauf s'il y a un lien direct entre la personne qui aide à faire l'appel d'offres et l'entreprise qui finit par le décrocher. D'où peut-être le terme utilisé de « népotisme ».

Un commissaire (S) souhaite savoir si les contrats d'accueil sont annuels et s'il existe des clauses qui permettent d'exclure un enfant.

M. Laederach répond que la Fondation Ensemble agit par délégation d'un mandat public, avec deux acteurs très importants qui sont le DIP et le DEAS. Tous les enfants s'inscrivent dans un réseau d'admission en lien avec l'office de l'enfance et la jeunesse et le secrétariat de pédagogie spécialisée, qui octroient les prestations et peuvent donner des indications pour placer l'enfant dans la bonne structure. Il en est de même des adultes avec la commission cantonale d'indication.

Au moment de l'admission, un contrat est établi qui met par écrit les droits et les devoirs de l'institution, mais aussi ceux du bénéficiaire.

M. Laederach précise que, jusqu'à présent, la Fondation Ensemble n'a jamais exclu un bénéficiaire, et cherche continuellement à trouver les meilleures solutions pour chaque personne.

Un commissaire (S) demande si, pour M. Laederach, la réorganisation et la suppression des directions de chaque foyer sont vraiment les causes du problème ou si cela a servi à révéler des soucis qui existaient déjà.

M. Laederach note que la réalité de l'évolution des besoins est problématique et que la composante émotionnelle du côté des familles, mais aussi des collaborateurs, a été fortement réactivée par les changements opérés. La coupure linéaire, les contrats de prestations ou la non-compensation des mécanismes salariaux ne rassurent ni les collaborateurs ni les parents, et amènent les directions à prendre leurs responsabilités pour trouver des solutions. Il est donc évident que, dans un tel contexte, lorsqu'on met en place un changement d'organisation, les collaborateurs ont peine à croire que la seule volonté est au service du bénéficiaire, afin de lui offrir une plus grande palette de prestations ; c'est plutôt perçu comme un ensemble de mesures économiques.

Un commissaire (S) relève que le nombre de délégués du personnel était très faible et a récemment augmenté ; il demande à M. Laederach si cela a des raisons historiques.

M. Laederach répond que la commission du personnel a été mise en place il y a plusieurs années et, à la surprise générale, n'a pas suscité un immense enthousiasme (tout au plus 3 et 4 membres). C'est donc avec une grande satisfaction que la direction générale voit aujourd'hui une commission du personnel composée de 9 membres, qui va prendre le relais de la délégation du personnel qui est encore engagée pour une séance dite « de médiation » suite aux échanges avec M. Poggia et M<sup>me</sup> Emery-Torracinta.

Un commissaire (PLR) souhaite savoir, avec les améliorations qui ont été apportées et les messages adressés aux familles et aux collaborateurs pour les rassurer, quelle ambiance règne actuellement à la fondation.

M. Laederach répond qu'il y a eu une diminution de l'absentéisme (taux consolidé à 7% depuis le mois de janvier), encore insuffisante pour lui cependant. Concernant l'ambiance qui règne à la fondation, il indique avoir des rapports courtois avec ses collaborateurs et il juge, à titre personnel, que l'ambiance s'est très sensiblement améliorée de toutes parts. Il constate un engagement unanime pour aller de l'avant et porter l'institution au service des bénéficiaires.

Un commissaire (S) relève que le déficit d'exploitation a considérablement augmenté entre 2015 et 2016.

M. Laederach remarque que l'on entend beaucoup dire aujourd'hui que les établissements peuvent travailler sur leurs fonds propres pour résorber des déficits ; or, il faut faire attention à ce que l'on appelle fonds propres et se rappeler que les fonds alloués par les donateurs ne peuvent être utilisés. En outre, il y a des dimensions de trésorerie à mettre en correspondance, et ces trésoreries pour l'ensemble des établissements destinés aux personnes handicapées deviennent très inquiétantes. Il insiste sur l'importance d'avoir aujourd'hui une discussion globale, non pas sur le manque d'argent mais sur les façons de travailler différemment avec les moyens alloués.

Un commissaire (S) demande à M. Laederach depuis combien de temps il est directeur de la fondation.

M. Laederach répond que cela fait 13 ans.

Un commissaire (S) s'étonne que M. Laederach n'ait pas vu venir ces problèmes.

M. Laederach relève qu'il a vu trois cycles depuis qu'il dirige l'institution : le premier a été la structuration de la fondation pour qu'elle

réponde aux normes ISO ; le deuxième a porté sur l'élaboration d'une « identité Ensemble » ; aujourd'hui, l'institution est dans un cycle de nouvelle organisation. Il était tout à fait conscient du fait que la vision stratégique et sa déclinaison étaient un défi, la direction a donc cherché des moyens pour y répondre.

Il reconnaît avoir sous-estimé l'addition des axes qui a mené la fondation à cette crise. Il estime toutefois que tous ces axes n'appartiennent pas à la seule direction générale, mais aussi à un engagement global.

Un commissaire (S) considère qu'une subvention cantonale de 17 millions est quand même conséquente et qu'il y a un problème de gestion important au sein de la fondation.

M. Laederach invite le commissaire (S) à venir le rencontrer sur site pour voir et apprécier les prestations de la Fondation Ensemble. Lorsque cela aura été fait, le commissaire (S) pourra juger différemment de son engagement au sein de la gestion de cette fondation, au même titre que son engagement pour l'ensemble des personnes handicapées.

Un commissaire (S) note qu'il ne sous-entend pas que les prestations ne sont pas offertes, mais il estime que ce que relève cette motion est assez grave.

Le président précise à M. Laederach que les députés sont conscients du travail qui est fait, mais qu'il y a des éléments qui font que la CCG est amenée à examiner ce dossier dans un esprit constructif, afin d'éviter que certains dysfonctionnements ne se reproduisent.

Le président demande à M. Laederach s'il peut envoyer à la CCG la présentation qu'il avait préparée pour l'audition et qui n'a pas pu être projetée en raison de problèmes techniques.

Un commissaire (PDC) souhaiterait également recevoir le rapport du GRESI.

M. Laederach indique qu'il enverra volontiers le rapport du GRESI, les recommandations de l'OCIRT et sa présentation à la CCG.

Le président remercie M. Laederach d'avoir répondu aux questions des députés.



## Séance du 4 décembre 2017

### *Audition de M<sup>me</sup> Claude Bretton-Chevallier, coprésidente, Fondation Ensemble, et de M. Christian Studer, coprésident, Fondation Ensemble*

Le président souhaite la bienvenue à M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier et à M. Studer ; il les remercie d'avoir répondu à l'invitation de la CCG et leur donne la parole à propos de la Fondation Ensemble.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier remercie la CCG de prendre le temps de les entendre, ce qui n'a pas été le cas des motionnaires ; or, cette motion contient des éléments qu'ils contestent pour la plupart et qui, s'ils devaient être avérés, sont des accusations graves. Il est donc important pour eux de pouvoir répondre aux reproches qui leur sont faits.

Elle ajoute que le conseil de fondation dont M. Studer et elle-même sont présidents réunit une dizaine de membres, qui sont pour moitié des parents de personnes en situation de handicap. Il y a aussi une représentante d'Insieme Genève au sein de ce conseil. Elle invite les députés à poser leurs questions en précisant qu'ils n'ont rien à cacher et que leur seul souci est que la Fondation Ensemble accomplisse sa mission pour le bien des bénéficiaires.

Un commissaire (PLR) souhaiterait, pour sa part, connaître la position de M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier et de M. Studer sur les reproches graves portés par la motion, notamment en ce qui concerne les doléances des collaborateurs auprès de l'OCIRT, ainsi que les situations de perte de motivation et de burn-out de nombreux collaborateurs. Il reprend plusieurs termes de la motion qui évoquent une diminution de la qualité des soins apportés aux personnes ou encore un risque sanitaire avéré, ce qu'il trouve grave. Il fait référence, par ailleurs, aux doléances de parents et de proches relevées par la motion et il demande qui a transmis ces doléances et si elles sont nombreuses.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier se propose de reprendre les points mentionnés par le commissaire (PLR) les uns après les autres. Le conflit qui s'est produit au sein de la Fondation Ensemble était en réalité centré sur l'institution de Claire Fontaine, qui accueille des personnes adultes.

Ce conflit est né suite à un changement à la tête de l'établissement, lorsque l'ancien directeur est parti à la retraite et que l'on est passé d'un mode de direction « humaniste » à un mode un peu plus managérial. Ce changement de direction a généré des réactions de la part de certains collaborateurs, environ 4 ou 5 personnes, qui sont allées se plaindre auprès de l'OCIRT, lequel a demandé à la fondation de mandater une experte externe, M<sup>me</sup> Pasche, pour faire un rapport de la situation au sein de Claire Fontaine. Ce rapport a été rendu en juin 2016 ; un rapport de synthèse en a été tiré et a

été transmis aux collaborateurs. La CCG en a également reçu un exemplaire dans le cadre de ses travaux sur la M 2389.

Le document relève qu'il y avait effectivement quelques conflits interpersonnels, mais pas de mobbing ou de cas graves d'atteinte à la santé des collaborateurs ; les origines de ces conflits étaient multiples et tenaient aussi bien à l'organisation de l'institution qu'au style managérial de la nouvelle direction ou à l'attitude de quelques collaborateurs qui avaient pris l'habitude d'une certaine indépendance et avaient de la difficulté à accepter un cadre plus précis. Ce rapport a été communiqué à l'OCIRT qui a émis des recommandations en mai 2017.

Ces mesures incluant notamment la clarification des rôles des différentes personnes ou l'établissement de cahiers des charges plus précis sont en cours de réalisation, voire déjà réalisées pour certaines. Un dispositif de personnes de confiance a également été mis en place.

M. Studer trouve normal que l'Etat s'intéresse à ce qui se passe dans les institutions, y compris celles de droit privé, et il remercie la CCG de lui donner l'occasion de s'exprimer suite aux articles parus dans la presse et aux accusations portées à l'égard de la Fondation Ensemble qui l'ont fortement interpellé et inquiété. Afin de pouvoir constater par eux-mêmes si les reproches relevés dans la presse et la motion étaient fondés, ils ont fait le tour des 22 sites que regroupe la fondation ; ils ont rencontré les membres du personnel et discuté avec eux, ainsi qu'avec des résidents et leurs parents.

Ces rencontres ont permis d'écarter les doutes qu'ils auraient pu avoir sur la manière dont les personnes en situation de handicap sont prises en charge au quotidien et d'en déduire que, même s'il y avait une crise au sein de la fondation, elle ne ressemblait en rien à ce qui était écrit dans les journaux. Il évoque notamment l'assertion de risque sanitaire avéré, qui a fait du mal à la fois au personnel de l'institution et aux parents qui ont des enfants dans cette fondation, ce qui est son cas.

Il rappelle que cette accusation est partie de l'article du Courrier faisant état de dysfonctionnements au sein de la Fondation Ensemble, auquel une maman plus ou moins anonyme a répondu sur le blog du journal pour se plaindre que son enfant rentrait de l'école souillé ; un deuxième article a alors repris le récit de cette maman, et c'est sur cette base que la motion a ensuite été proposée.

M. Studer explique que cette personne qui souffre d'incontinence doit faire un parcours entre la fondation et son domicile qui dure entre  $\frac{3}{4}$  d'heure et 1 heure, il arrive donc malheureusement qu'au cours du trajet il se souille ; dans la mesure toutefois où, lorsqu'il part de la fondation, cet enfant est

propre, les employés ne peuvent être tenus responsables de maltraitances sanitaires. En outre, il a pu constater par lui-même lors des visites d'établissement que le personnel prend les risques sanitaires très au sérieux.

M. Studer remarque qu'il s'agit d'un exemple ponctuel, mais il est identique à ceux qu'ils ont pu rencontrer lors de leurs discussions avec les employés et avec les parents. Ils ont donc passé beaucoup de temps à détricoter ce mélange de vrais problèmes, pas aussi graves qu'on l'a dit cependant, avec toute une mousse qui s'est posée dessus et a créé un voile complètement opaque qui a entraîné ce processus de constat où, soi-disant, plus rien n'allait à la fondation.

M. Studer ajoute que, pour pouvoir résoudre les problématiques, il faut en avoir précisément connaissance ; ils ont, de ce fait, encouragé les employés et les parents à communiquer plus ouvertement sur les points qui ne leur semblaient pas fonctionner correctement.

Un conseiller (PLR) demande à M. Studer des détails à propos de la phrase de la motion qui affirme qu'il y a une diminution de la qualité des prestations offertes.

M. Studer considère que c'est une bonne question qui ressort depuis quelques années, en particulier à cause des lois votées et des coupures budgétaires ; la coupure linéaire des subventions a entraîné une pression de plus en plus grande au niveau financier.

Jusqu'à présent, les économies qui ont pu être réalisées ne touchent pas les prestations, tout en assurant une gestion optimale de la fondation, mais cet exercice ne va pas pouvoir être reconduit pendant des années. Il précise toutefois qu'actuellement il n'y a pas de diminution des prestations.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier relève qu'ils ont été impressionnés, lors de leurs visites, par l'engagement de leurs collaborateurs ; ils ont rencontré des personnes motivées qui ont été très affectées par les critiques faites à l'encontre de leurs prestations. Elle insiste sur le fait que les prestations sont de qualité et note que, parmi les parents de la fondation, certains viennent d'autres institutions et leur affirment que, à Ensemble, ils reçoivent une écoute et un accueil à la mesure de leurs attentes.

Concernant les cas de burn-out, elle précise qu'il s'agit d'un métier très demandant et parfois très difficile ; il arrive, par conséquent, qu'il y ait des situations d'épuisement professionnel. S'agissant des prestations, elle affirme à son tour qu'ils ont demandé au directeur général de ne pas toucher aux prestations et qu'ils ont fait financer certaines prestations par des financeurs privés, par exemple l'équithérapie qui n'entre plus dans le budget de fonctionnement général depuis 5 ou 6 ans maintenant.

Elle pense que, du côté des politiques, il y a des vrais choix de société à faire pour décider de la place que l'on accorde aux personnes en situation de handicap.

M. Studer rebondit sur la remarque de M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier et aborde la question du taux d'absentéisme. Dans le contrat de prestations, l'indicateur donné par l'Etat est de 5 à 7% ; ce taux s'élevait à 5,6% jusqu'ici, mais 2017 ayant été une année plus difficile il est passé à 7%. C'est toujours trop, mais comparé à d'autres entreprises cela n'est pas encore énorme, d'autant plus que ce taux inclut les congés maternité. Ils essaient bien entendu de diminuer ce taux avec des mesures.

*[Après vérification, le taux d'absentéisme du mois de novembre 2017 est de 5,79% et de 6,94% sur l'année, au 30 novembre.]*

Un commissaire (UDC) demande à combien s'élève le montant de la prestation d'équithérapie.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier répond que cette prestation pour toute la fondation, enfants et adultes confondus, est de l'ordre de 80 000 F à 100 000 F par an.

*[Après vérification, le montant annuel pour la prestation d'équithérapie oscille entre 120 000 F et 130 000 F, en fonction des années. C'est ce montant, qui inclut l'encadrement, qui est recherché auprès de sponsors privés.]*

Un commissaire (UDC) souhaite savoir s'il y a eu des démissions au sein de la fondation comme l'affirme l'exposé des motifs de la motion.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier observe qu'une période de crise comme celle qu'a connue la fondation pousse certains collaborateurs à changer de travail, le taux de turn-over a donc augmenté, mais il est maintenant stabilisé. Elle peut transmettre à la CCG les chiffres exacts qu'elle n'a pas en tête.

*[Après vérification, le turn-over est de 12,49% en novembre 2017. Les indicateurs du contrat de prestations sont à 8%.]*

M. Studer ajoute que ce taux reste dans la fourchette du contrat de prestations.

Un commissaire (UDC) revient sur un autre passage de la motion qui dit que la prise en charge se trouve compromise et que de nombreuses activités ou animations sont annulées faute de personnel, il demande si cela a été le cas.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier répond qu'il peut arriver ponctuellement qu'une activité ne puisse pas avoir lieu, mais si cela arrivait systématiquement il y aurait des doléances des parents, ce qui n'a pas été le cas. Ce point lui permet

de faire le lien avec le dernier élément de la motion ; à l'occasion de cette crise, plusieurs parents leur ont exprimé leur reconnaissance à l'égard de la fondation et d'autres leur ont fait part de leurs sujets d'inquiétude. Deux réunions ont alors été organisées avec les parents pour entendre leur ressenti et entendre ce qui leur posait problème de façon concrète.

Ces rencontres se sont bien passées et un groupe de parents « Fondation Ensemble » est en cours de création au sein d'Insieme. Au niveau de la présidence, des relations régulières ont été instaurées entre le président d'Insieme et la présidence de la Fondation Ensemble.

Du fait de la nouvelle gouvernance, certains parents ont un peu perdu leurs repères et ne savaient plus à qui s'adresser ; ces rencontres ont permis de clarifier les flux de communication et de mettre en place des voies pour faire remonter les éventuelles doléances. Toutefois, il y en a eu peu au final et les cas qui ont été mentionnés relevaient de problématiques ponctuelles qui ont pu être réglés rapidement.

M. Studer précise qu'il y a eu un changement de fonctionnement au niveau des employés : auparavant, il y avait une dotation de prise en charge et, lorsque les personnes étaient en vacances par exemple, il y avait des suppléants pour pallier ces absences ; puis, ils ont décidé de travailler différemment et d'augmenter la dotation de prise en charge sur l'année, mais au moment des vacances les gens devaient s'arranger sans les suppléances. Ce transfert n'a pas été totalement intégré par certains employés qui se sont retrouvés dans l'obligation d'annuler une activité parce que la personne partie en vacances n'était pas remplacée.

Un commissaire (S) estime qu'il est normal qu'une institution, quelle qu'elle soit, connaisse parfois des moments difficiles, ceci ne remet pas en cause la qualité de son travail ou de son engagement. En outre, il souhaite savoir comment se fait la remontée d'informations depuis les 22 sites vers le conseil de fondation, car il y a peut-être eu des signaux d'alerte qui n'ont pas été détectés faute de communication adéquate.

M. Studer explique que, dans la structure, les directeurs qui étaient présents sur 5 institutions ont été enlevés, mais il y a eu une augmentation du nombre de cadres intermédiaires en nommant 9 responsables secteurs, qui sont en interface directe avec les personnes qu'ils prennent en charge et avec la direction. Quant à la question de savoir comment le conseil appréhende la vie à l'intérieur des sites, elle a toujours été fondamentale ; aujourd'hui, ce sont les 9 commissions de secteurs qui jouent ce rôle. Elles sont présidées par un membre du conseil de fondation qui a des réunions à l'intérieur de chaque secteur avec les parents, les employés et un membre de la direction. Les

membres du conseil de fondation sont ainsi en lien direct avec les différents sites de la fondation.

M. Studer ajoute qu'il n'y a pas eu d'élément déclencheur, c'est plutôt une addition d'éléments à l'interne et à l'externe qui a fait que cette crise est survenue à un moment donné.

Un commissaire (S) demande comment les informations collectées par les commissions de secteurs sont ensuite transmises au conseil de fondation.

M. Studer répond qu'une secrétaire prend un procès-verbal de chaque séance ; une fois que ces procès-verbaux ont été validés par le président de la commission, ils sont envoyés aux membres du conseil de fondation.

Un commissaire (S) pense qu'il y a forcément des différences entre les 22 sites, indépendamment de la question des directions, car les équipes ne sont pas les mêmes, les dynamiques de groupe peuvent fluctuer au cours du temps et certains lieux sont plus sensibles.

M. Studer confirme que c'est le cas et note que les situations sont très différentes même à l'intérieur des anciennes institutions. Il s'est rendu dernièrement à L'Essarde avec son fils, pour voir si l'établissement pouvait correspondre aux besoins de ce dernier, et s'est présenté sans dire qui il était. Il a donc eu le discours classique, comme tout parent qui désire avoir des informations sur une institution pour la prise en charge de son enfant. Au terme de la visite, lorsqu'il a pu discuter avec les employés de manière plus informelle, il a eu des remontées assez intéressantes sur les doutes et les incompréhensions de certaines équipes sur l'attitude de leurs collègues face à leur travail et à la situation de la Fondation Ensemble.

Un commissaire (S) demande s'il y a eu un ou deux rapports de l'OCIRT et s'il existe un rapport complet de M<sup>me</sup> Pasche dont est issu le rapport de synthèse.

M. Studer répond qu'il n'y a pas de rapport de l'OCIRT.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier ajoute que le seul rapport qui a été fait est celui réalisé par l'experte externe que l'OCIRT a fait mandater par la fondation ; mais l'OCIRT n'a jamais fait de rapport, il a juste dicté un certain nombre de mesures.

Le commissaire (S) en déduit que, lorsqu'on parle du rapport de synthèse, c'est celui qui est tiré du rapport complet de l'experte.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier confirme que c'est bien cela. Elle ajoute que l'OCIRT les a interpellés suite à la demande de la CCG de recevoir ce rapport, mais le rapport complet qui fait une centaine de pages contient les noms de nombreux collaborateurs et bénéficiaires que la fondation souhaite

préservé. C'est la raison de leur réticence à transmettre ce document, mais le rapport de synthèse constitue un outil de travail identique, en ceci qu'il expose les situations de crise et les conflits qui ont pu être observés à la fondation, sans dévoiler de noms.

M. Studer précise que les personnes qui se sont exprimées dans le cadre de ce rapport interne l'ont fait sous couvert d'anonymat ; changer les règles du jeu par la suite reviendrait à trahir la confiance que les employés ont accordée à l'experte. Il insiste toutefois sur le fait que le rapport complet ne contient rien qu'ils souhaitent cacher et il rappelle que les magistrats l'ont lu.

Un commissaire (PLR) aimerait entendre les présidents de la fondation sur les changements de modèles qui sont mentionnés dans la dernière partie de la motion, notamment sur l'accusation de « copinage » et de « népotisme ».

M. Studer indique que la motion date un peu et que beaucoup de choses ont changé depuis. Il explique que, au moment où ils ont entamé ce changement, ils ne l'ont pas fait pour des raisons budgétaires ; quand bien même la nouvelle structure ne devait pas coûter plus cher que l'ancienne. Ce changement a, en outre, été initié pour que les conditions de prise en charge soient plus optimales ; jusqu'ici, les 5 institutions travaillaient en silos et échangeaient très peu.

L'objectif du nouveau modèle était d'enlever ces silos afin d'avoir des compétences transversales qui permettaient d'avoir une « culture Fondation Ensemble » plus prégnante à l'intérieur de tous les sites et de pouvoir améliorer la prise en charge par des projets transversaux, pour que chaque bénéficiaire puisse profiter de toutes les prestations quel que soit le site qui l'accueille.

Un commissaire (PLR) demande des éclaircissements sur l'accusation de népotisme.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier explique que la fondation a jugé nécessaire d'engager une personne pour accompagner le changement ; une fois que le conseil de fondation a donné son accord sur le principe, le choix s'est porté sur un coach que le directeur général avait rencontré dans le cadre d'une formation de management. C'est ce coach qui a posé problème, malgré ses compétences professionnelles qui ne sont pas discutables. Ce changement a suscité des résistances, et on s'est attaqué à celui qui le personnifiait.

Il est vrai que la compagne de coach était la directrice de la société de médiation qui avait été préalablement engagée comme dispositif de confiance. Dans le climat qui a suivi la parution des articles, une méfiance généralisée s'est installée et on a vu du copinage et du népotisme partout.

Elle reconnaît une erreur d'appréciation, mais pour eux l'existence de la relation entre ce coach et la directrice de cette société de médiation ne posait pas de problème, ils ont l'habitude de travailler en réseau.

Dès qu'ils ont constaté que cela a été perçu différemment par leurs collaborateurs, ils ont mis fin à la collaboration avec le dispositif de confiance et avec le coach.

M. Studer confirme que leur réaction a été très rapide. Aujourd'hui, une autre personne les accompagne dans le changement et les collaborateurs ont été intégrés dès le départ dans les processus.

Un commissaire (PLR) est satisfait de constater que, depuis 8 mois que cette motion a été déposée, la fondation s'est appliquée à régler les dysfonctionnements qui lui étaient reprochés.

Une commissaire (Ve) revient au taux d'absentéisme mentionné par M. Studer et demande si des taux d'absentéisme différents ont pu être relevés selon les services.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier répond que les taux varient en effet en fonction des secteurs, mais pas dans ceux où l'on pourrait s'y attendre. Ils ont pu mettre en place un outil informatique qui permet d'extraire le taux d'absentéisme de façon plus fine, avec les motifs et les durées des absences.

Une commissaire (Ve) a entendu le souci par rapport à la diminution des prestations si les moyens sont diminués ; elle demande si la fondation a déjà anticipé sur des diminutions au niveau des décisions budgétaires qui risquent d'être prises au Grand Conseil et, si cela a été fait, s'ils savent quelle prestation serait touchée en premier.

Concernant le budget de la fondation, M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier indique qu'ils ont un conseil cette semaine pour voter leur budget 2018. Il y a tout un travail dans l'élaboration du budget sur les domaines où il serait possible de faire des économies ou dont le financement pouvait être externalisé.

M. Studer ajoute qu'ils cherchent à limiter la casse. Jusqu'à très récemment, les camps de fin d'année étaient dans le budget de fonctionnement ; comme ce n'est plus le cas, ils ont mis en place un processus pour que tous les petits dons non affectés aillent à ce type de prestation en premier lieu.

Une commissaire (Ve) constate que, pour l'instant, ils ont réussi à limiter la casse et à fournir des prestations de qualité aux personnes qui fréquentent la Fondation Ensemble, mais il y a une précarité derrière cela, car il y a une recherche active de fonds privés sans lesquels il faudrait couper dans les prestations.



M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier reconnaît qu'ils ont dû « investir » dans la recherche de fonds.

M. Studer précise qu'ils ne sont pas les seuls à faire cela et que c'est le cas pour toutes les fondations similaires.

M<sup>me</sup> Bretton-Chevallier ajoute que la fondation pourrait s'interroger sur la possibilité d'accueillir toute personne en situation de handicap, seulement ceci poserait d'énormes problèmes éthiques. Refuser à des parents d'accueillir leur enfant est une décision qu'ils souhaiteraient ne pas devoir prendre, car elle serait contraire aux valeurs de la fondation.

M. Studer précise que la subvention est donnée par la DGAS pour un type défini de handicap, mais le gap est très grand à l'intérieur de ce handicap. Devoir choisir reviendrait tout à coup à dire qu'il y a les bons et les mauvais handicapés, ce qui est extrêmement difficile à accepter pour un parent. Pour l'instant, la fondation n'a historiquement jamais refusé d'accueillir un enfant, quand bien même la prise en charge serait très importante et qu'ils savent que ce que donne l'Etat ne parviendra pas à couvrir le coût de la prise en charge globale, mais qu'il est possible de compenser avec d'autres prises en charge. A un moment donné, cette compensation ne sera plus possible.

Une commissaire (Ve) pense que cela pourrait aussi générer des conflits à l'interne.

Un commissaire (MCG) demande à M. Studer s'il est certain que les congés maternité sont inclus dans le taux d'absence.

M. Studer n'en est pas certain, mais dans le tableau qui présente le taux d'absentéisme les congés maternité sont indiqués.

Un commissaire (MCG) insiste sur le fait que c'est un congé et qu'il ne faut pas stigmatiser cela.

M. Studer assure que ce n'était pas son intention.

## Séance du 11 décembre 2017

*Audition de M<sup>me</sup> Catherine Ehrensperger, ancienne présidente de la commission du personnel de la Fondation Ensemble, et de M. Alessio Tognola, président de la commission du personnel de la Fondation Ensemble, accompagnés de M<sup>me</sup> Filipa Chinarro, secrétaire syndicale (SSP), et de M. Jean-Luc Ferrière, secrétaire syndical (SIT)*

Le président remercie M<sup>me</sup> Ehrensperger, M<sup>me</sup> Chinarro, M. Tognola et M. Ferrière d'avoir répondu à l'invitation de la CCG et leur donne la parole.

M. Ferrière indique que les tensions avec la fondation restent très vives, malgré le changement de discours de ses responsables qui tiennent des propos assez lénifiants. La motion a été déposée début avril et les syndicats SIT et SSP ont été sollicités par le personnel et la commission du personnel à peu près en même temps. Une assemblée générale très fréquentée a été tenue le 10 avril ; la parution des articles dans la presse a sans doute permis que les langues se délient.

M. Ferrière relève qu'ils ont mis énormément de temps à se faire entendre, la direction ayant même refusé de recevoir les syndicats. Ils se sont donc adressés au DEAS et ont été reçus par M. Poggia le 26 juin. Le magistrat s'est dit inquiet de la situation qu'on lui décrivait et a organisé une séance avec le DIP et la fondation le 29 août, au cours de laquelle la fondation a réitéré son souhait de ne pas entrer en discussion avec les syndicats et a répété que les choses allaient s'améliorer.

Lors de cette séance, il a été décidé de se rencontrer dans un cadre avec un facilitateur de dialogue : la première rencontre a eu lieu le 10 octobre, mais malheureusement ils se sont à nouveau trouvés devant des discours qui niaient les accusations relevées dans la résolution votée par le personnel et qui assuraient que les choses allaient beaucoup mieux sans permettre de progresser.

M. Ferrière déplore le fait que les espaces mis à disposition, tels que la commission du personnel, ne puissent pas jouer leur rôle, car, selon tous les témoignages reçus, ils se révèlent verrouillés. Ils se trouvent donc jusqu'à présent face à une entité qui souvent nie les problèmes et refuse d'entendre les autres acteurs.

M<sup>me</sup> Ehrensperger ajoute que c'est effectivement là-dedans qu'elle s'est débattue pendant 6 ans. Il s'agit d'un mode opératoire qui perdure, qui fonctionne dans le déni et la reproduction des mêmes actions, et ce malgré le nouveau coaching qui a été mis en place après que l'ancien ait été pris dans une collusion d'intérêt. Les commissions de secteur fonctionnent avec le même enjeu et la même organisation qui est de mettre la machine à laver à tourner sans fin. Le discours démocratique de base est évacué et c'est un gros problème.

M. Tognola confirme qu'il y a eu beaucoup de changements à la fondation et il précise que ces changements viennent d'en haut sans qu'il y ait de possibilité d'en discuter. Cette absence de débat est problématique, et ne permet pas aux collaborateurs de faire remonter les difficultés qu'ils constatent sur le terrain et qui sont la conséquence de ces décisions unilatérales.

M<sup>me</sup> Chinarro ajoute que non seulement les changements viennent d'en haut sans aucune évaluation des processus, mais que, lorsqu'ils croient que cette consultation va avoir lieu, ils se rendent compte que les processus ne peuvent pas aboutir, car les choses ont été faites à l'envers et qu'il y a un manque criant de cohérence.

Une commissaire (Ve) revient sur la rencontre qu'ils ont eue avec le DEAS et le DIP, elle a cru comprendre que suite à cela leur position au sein du conseil de fondation a été renforcée. Elle a également retenu que la mobilisation s'est faite plus forte à la commission du personnel.

M. Ferrière confirme qu'il y a effectivement 9 personnes qui se sont présentées pour le renouvellement de la commission du personnel, mais il précise qu'une de leurs demandes était d'avoir un de leurs représentants au conseil de fondation pour pouvoir faire remonter les éléments ; ils n'ont toujours pas reçu de réponse concrète sur ce point, alors que le 10 octobre on leur a dit que le conseil allait y réfléchir et leur écrire.

M<sup>me</sup> Chinarro précise que cet évènement n'est pas lié aux rencontres avec le DEAS ou le DIP, et que cette augmentation de l'effectif au sein de la commission du personnel est clairement le fruit de la mobilisation que le personnel a menée.

Une commissaire (Ve) demande si les mesures qui ont été préconisées par l'OCIRT sont mises en œuvre.

M. Tognola répond que ces mesures sont prises en considération, mais avec une nonchalance qui laisse penser que ce n'est pas une priorité. La direction et la présidence semblent penser que tout va se résoudre grâce aux nouveaux processus. L'analyse des risques psychosociaux, notamment, n'a pas encore été traitée.

M. Ferrière attire l'attention des députés sur le fait que l'OCIRT a admis que, en raison du degré de désorganisation actuelle, il était nécessaire de donner à la fondation un certain délai pour qu'elle se mette en conformité. Les syndicats se disent également mécontents que la loi soit ainsi faite que l'employeur n'a l'obligation de fournir à la représentation du personnel que les mesures émises par l'organe de surveillance et non ses constats. Or, le personnel qui avait déposé des plaintes aurait aimé savoir dans quelle mesure il avait été entendu.

M. Ferrière ajoute que le personnel s'est trouvé particulièrement perturbé par la réorganisation de la direction, avec la création de ce pool de direction à la direction générale avant même d'engager les coordinateurs de secteur qui pouvaient reprendre leurs rôles. Actuellement, le personnel est donc toujours dans une situation où les problèmes du quotidien qui remontent ne trouvent

pas de réponse. Les collaborateurs se trouvent amenés à « bricoler » en permanence par eux-mêmes.

M. Ferrière note qu'il est devenu « homme à tout faire » sur le terrain et que cela prend des proportions limites.

Une commissaire (Ve) n'avait pas compris que tous les directeurs des centres étaient montés à la DG.

Le président demande des informations sur les cas de burn-out relevés dans la motion.

M. Ferrière indique que la surcharge de travail est telle que certaines personnes craquent et sont absentes pendant longtemps sans être remplacées. Lorsque ces personnes reviennent, elles travaillent à 50% et finissent parfois par être licenciées. Cela a entraîné des situations de sous-effectifs parfois sérieuses.

M<sup>me</sup> Ehrensperger ajoute qu'elle récupère parfois des équipes à bout qui travaillent dans l'instabilité permanente. Il y a une montée de troubles du comportement et de mécontentement, ce sont des situations très difficiles à vivre.

Le président demande s'il y a eu des licenciements.

M. Ferrière répond que c'est le cas, bien qu'il reconnaisse ne pas disposer de toutes les informations à ce sujet. Il trouve notamment regrettable que des personnes qui ont été malades à cause de cette situation et qui ne peuvent revenir qu'à 50% soient licenciées. Il y a aussi eu énormément de démissions.

M. Tognola précise que la fondation est certifiée ISO ; il y a 10 ans, lorsqu'il est arrivé à Ensemble, il était répondeur du groupe qualité qui a été dissous

par la suite pour des raisons économiques. Actuellement, la certification est une façade, ce qu'il juge dommage, car cela pourrait être un moyen d'amélioration.

Le président demande à M. Ferrière s'il peut envoyer à la CCG la résolution qui a été votée à l'assemblée avec les différents acteurs.

M. Ferrière enverra volontiers cette résolution, ainsi que d'autres documents qui montrent les difficultés qu'ils ont à obtenir ce qu'ils veulent.

Le président remercie M<sup>me</sup> Ehrensperger, M<sup>me</sup> Chinarro, M. Tognola et M. Ferrière d'avoir répondu aux questions de la CCG.

Un commissaire (PLR) indique qu'il a appris au cours de cette audition que les directions des institutions qui ont été supprimées font désormais partie de la DG et il suggère de demander un organigramme.

Une commissaire (Ve) approuve la proposition du commissaire (PLR) et souhaiterait également avoir des informations sur le traitement de ces personnes et sur leurs cahiers des charges, pour savoir s'il y a eu des changements salariaux.

Le président pense qu'il serait utile d'avoir aussi les informations concernant le tournus du personnel, avec les démissions et les licenciements.

Un commissaire (MCG) suggère de demander l'ancien et le nouvel organigramme pour pouvoir les comparer.

Un commissaire (PLR) ne comprend pas pourquoi la fondation fait attendre aussi longtemps les syndicats.

### **Séance du 19 mars 2018**

#### ***Audition de M. Mauro Poggia, conseiller d'Etat (DEAS)***

Le président indique que, suite à un certain nombre d'auditions, la CCG a constaté qu'il y avait encore des tensions entre la nouvelle organisation de la Fondation Ensemble et le personnel de terrain. La CCG souhaite connaître la position du département sur ce dossier, avant de décider de classer ou non la motion.

M. Poggia rappelle que M<sup>me</sup> Anne Emery-Torracinta et lui-même avaient reçu la direction de la fondation, des membres du conseil d'administration, les syndicats et les représentants du personnel. Suite à cette séance, il avait été jugé urgent de mettre en place une vraie délégation du personnel. C'est chose faite depuis, puisque cette délégation est aujourd'hui constituée de 9 membres, ce qui démontre l'intérêt des collaborateurs pour le sujet. Le 9 février dernier, M. Poggia a à nouveau participé à une réunion lors de laquelle on lui a dit que les choses allaient dans le bon sens, mais que, sur certains sites, les discussions n'avançaient pas.

M. Poggia a également été informé que la prochaine séance aurait lieu en présence de M<sup>me</sup> Magnin, la médiatrice, le 29 mai, une date que les collaborateurs trouvent tardive. Pour sa part, il a trouvé l'ambiance de la réunion meilleure que la première fois, mais il a tout de même adressé un courrier à M<sup>me</sup> Emery-Torracinta le 16 février pour obtenir un point de situation de la part de la médiatrice. Le 5 mars, il a reçu un rapport de 3 pages expliquant que la situation est en bonne voie de résolution et que l'on a volontairement laissé du temps entre les séances pour permettre aux partenaires de dialoguer.

M. Poggia ne peut pas dire que la question est réglée, car il y a encore un ressentiment à l'égard de la hiérarchie et qu'il faut laisser le temps aux gens

de se réapproprier. Avec l'accord de M<sup>me</sup> Emery-Torracinta, il enverra volontiers ce rapport de 3 pages à la CCG.

Une commissaire (Ve) relève que la CCG avait apprécié le fait que M. Poggia ait pris les devants en réunissant tous les acteurs de manière à créer le dialogue. Toutefois, lors de l'audition des syndicats, ces derniers ont indiqué à la CCG qu'ils n'avaient toujours pas été reçus par la direction ; elle a trouvé cette fin de non-recevoir un peu étonnante, car ce n'est pas de cette façon que les conflits peuvent se résoudre. Concernant la nouvelle organisation de la Fondation Ensemble, les gens d'Insieme ont déploré les difficultés qu'ils avaient à faire remonter les problèmes et le manque de réactivité des responsables. Certains collaborateurs et parents de pensionnaires se sentent moins écoutés qu'avant.

M. Poggia répond que ce serait un tort de la part du conseil d'administration de considérer que, depuis que la commission du personnel existe, il n'est plus nécessaire de recevoir les syndicats ; toutefois, cela devrait être le cas à terme puisque les syndicats n'ont pas à intervenir si les représentants du personnel font leur travail. Les syndicats ont eu un effet positif pour dénoncer le dysfonctionnement et permettre à celui-ci de trouver une solution, mais ils doivent maintenant laisser voir comment les choses fonctionnent sans eux.

M. Poggia reste attentif à l'évolution de la situation et ne manquera pas d'intervenir si cela s'avère nécessaire.

Un commissaire (PLR) demande si la CCG est toujours dans le délai de traitement de cette motion.

Le président note que la motion a été déposée en avril 2017.

Un commissaire (PLR) en déduit que la CCG a encore un peu de temps avant de se prononcer, ce qu'il juge positif, car dans l'état actuel des choses cela ne résoudrait pas le problème de voter cette proposition de motion. Il suggère d'attendre que les efforts des personnes concernées par la problématique portent leurs fruits.

M. Poggia pense que la CCG peut agender cette motion au mois de juin et interpellé à ce moment-là le département qui fera un retour écrit pour que la CCG puisse se prononcer.

Le président confirme que le délai est le 11 mai 2019 et est d'accord d'attendre le mois de juin pour se prononcer sur cette motion.

Un commissaire (S) avoue que cette hypothèse le chagrine en raison de la nouvelle législature qui se profile. Il ne voudrait pas que le report de cette

décision soit une façon de ne pas voter et de remettre cela à la législature suivante, avec de nouveaux députés qui n'auront pas suivi les travaux.

M. Poggia dit que la CCG peut voter la motion et la renvoyer au Conseil d'Etat, mais il fera un rapport qui dira que les choses sont déjà dépassées.

Un commissaire (S) propose de refaire un point au mois de mai pour voir s'il y a des éléments nouveaux et de décider à ce moment-là soit de voter la motion, soit de la transmettre à la législature suivante.

M. Poggia note que, même s'il fait un point de situation disant que tout est en ordre, la CCG souhaitera certainement s'en assurer par elle-même en auditionnant les syndicats.

Un commissaire (UDC) est d'accord avec M. Poggia, mais il trouve tout de même utile que le magistrat envoie un point de situation des deux premières séances qui ont eu lieu entre les différents protagonistes de la Fondation Ensemble.

M. Poggia fera volontiers ce point de situation.

### **Séance du 14 mai 2018**

#### **Le président met aux voix la motion M 2389 :**

<b>Pour :</b>	<b>9 (3 S, 2 UDC, 2 MCG, 1 EAG, 1 Ve)</b>
<b>Contre :</b>	<b>–</b>
<b>Abstentions :</b>	<b>5 (1 PDC, 3 PLR, 1 MCG)</b>

**La motion M 2389 est acceptée.**

**La catégorie III est préavisée.**

## **Proposition de motion**

**(2389-A)**

**demandant de faire la lumière sur les dysfonctionnements de la Fondation Ensemble**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève considérant :

### (concernant la structure)

- le caractère indispensable d'une telle structure à Genève ;
- que l'Etat subventionne à hauteur de 17 millions la fondation ;
- les répercussions d'une gouvernance potentiellement inadéquate sur la prise en charge des personnes mentalement handicapées ;

### (concernant les conflits)

- les conflits internes révélés par la presse au sein de la Fondation Ensemble ;
- les doléances de collaborateurs de la fondation, notamment auprès de l'OCIRT ;
- la perte de motivation et les situations de « burn-out » de nombreux collaborateurs ;

### (concernant les prestations)

- la diminution de la qualité des prestations offertes aux personnes par la fondation ;
- les risques sanitaires résultant d'une prise en charge et d'une hygiène négligées ;
- les doléances des parents et des proches de personnes prises en charge par la fondation ;

### (concernant le changement de modèle)

- la décision de changer un modèle donnant satisfaction aux bénéficiaires pour un modèle devant améliorer l'efficacité aux yeux de la direction ;



- l'utilisation de ressources financières pour l'engagement d'un mandataire externe à des fins de « coaching » plutôt que pour la prise en charge de personnes mentalement handicapées ;
- l'engagement par le mandataire externe de sociétés de communication lui appartenant et le conflit d'intérêts ainsi généré ;
- les accusations de copinage à la tête de la fondation et de népotisme du mandataire engagé par la direction,

invite le Conseil d'Etat

- à rendre un rapport détaillé sur les dysfonctionnements au sein de la Fondation Ensemble ;
- à s'assurer de l'adéquation du contrat de prestations liant la Fondation Ensemble à l'Etat, à la lumière dudit rapport ;
- à proposer le cas échéant des solutions en vue d'une sortie de crise.



### Motion 2389

novembre 2017

Jérôme Laederach

jardin  
enfants  
ensemble

école  
la petite  
arches

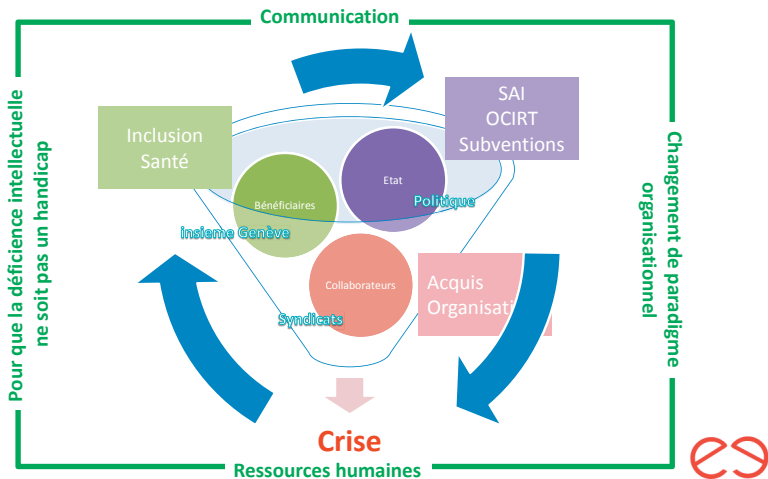
l'atelier

claire  
fontains

l'essards

## Positionnement des enjeux

Entonnoir



## Changement de paradigme organisationnel

Pourquoi ce changement structurel

– Pour que la déficience intellectuelle ne soit pas un handicap

---

- Nous accompagnons le bénéficiaire dans son parcours de vie
- Nous devons inclure à l'interne pour défendre une inclusion à l'externe
- Nous renforçons les offres d'activités à l'interne
- Nous voulons intéresser la société civile à être notre partenaire
- En travaillant ensemble pour partager nos expériences, nous pouvons innover et co-crée
- Il y a des expériences ailleurs qui peuvent être partagées avec nous et nous pouvons faire partager notre expérience pour nourrir nos pratiques
- Nous voulons que les décisions soient prises au bon endroit par la bonne personne
- Nous devons dégager du temps pour aller à l'essentiel



## Changement de paradigme organisationnel

Organisation transversale orientée bénéficiaire, délégation de responsabilités et autorités de compétences

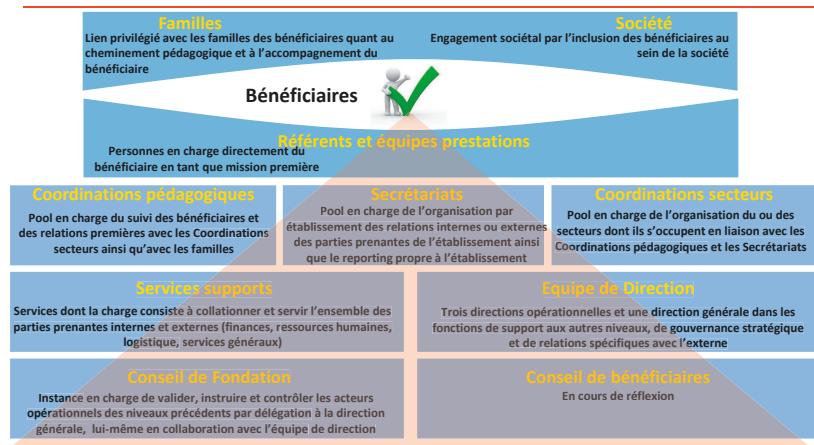
---

- Considérer les structures d'accueil comme des lieux inscrits dans un continuum d'accompagnement du bénéficiaire
- Optimiser la structure d'encadrement par une définition des tâches de plus en plus transverses
- Considérer un ensemble de sites comme un tout et mettre en place une nouvelle gouvernance



# Changement de paradigme organisationnel

## Organigramme vertical et fonctionnel



## Le chemin du changement

Étapes (septembre 2017 – mars 2019)

- ➔ Définir la stratégie du changement
- ➔ Formations sur le leadership intégrant les compétences du changement (>30 collaborateurs: Direction générale, Equipe de direction, Responsables services supports, Coordinatrices pédagogiques, Coordinateurs secteurs, Secrétaires Membres du Conseil de fondation)
- ➔ Mise en place des structures pour développer le leadership et l'organisation de manière durable
- ➔ Engagement formel des collaborateurs dans le changement
- ➔ Ancrage de la nouvelle culture dans l'organisation



## Législation et cadres réglementaires

### Audits et rapports

---

- **SAI - Gestion et contrôle des comptes : mars 2016**
  - **DEAS – Analyse des états financiers : juillet 2017**
  - **SQS – ISO 9001:2015, Critères de qualité requis des institutions sociales latines, Référentiel qualité de la Direction de la coordination des prestations déléguées et de la surveillance : septembre 2017**
  - **Groupe Risque pour l'Etat de Santé et Inspectorat (GRESI) – Surveillance des prestations de soins et d'accompagnement des personnes en situation de handicap dans les établissements accueillant des personnes handicapées genevois : juillet 2017**
  - **Cour des Comptes - facturation des ateliers : novembre 2017**
- ➔ **Aucun écart majeur**
- ➔ **Toutes les recommandations sont en cours de résolution**



## OCIRT

### Mesure 1

---

- **Mettre en place une formation à l'attention des cadres, de la direction générale et de l'ensemble du personnel en matière de «droits et devoirs de l'employeur et des travailleurs»**
  - ☑ Formation mise en œuvre, renforcée par un important dispositif d'accompagnement au changement. Dans le cadre de ce dispositif retenu par le Conseil de fondation, l'ensemble des collaborateurs sont régulièrement interrogés afin d'identifier les dossiers prioritaires liés au changement et une formation en leadership est engagée pour un nombre important et représentatif de collaborateurs engagés de manière transversale ; une trentaine de collaborateurs sont concernés par cette formation, à savoir les Secrétaires, les Coordinateurs secteurs, les Coordinatrices pédagogiques, les Responsables des Services supports, les Directions et la Direction générale. Ce dispositif, qui engage également le Conseil de fondation, se déroulera en plusieurs étapes jusqu'au premier trimestre 2019.



## OCIRT

### Mesure 2

---

- **Favoriser la clarté des rôles de chacun au travers des cahiers des charges détaillés**

- La Fondation Ensemble dispose de cahiers des charges pour l'ensemble de son personnel. En date du 16 mai 2017, le Service d'audit interne de l'Etat (SAI) a indiqué à la Fondation Ensemble ses exigences en la matière étaient respectées.

Cela étant, la Fondation Ensemble est en train de revoir la formulation des cahiers des charges de l'ensemble du personnel pour les adapter à la nouvelle gouvernance de la fondation. Des ateliers ont déjà été organisés avec des représentants de certaines fonctions pour discuter du contenu de ces nouveaux cahiers des charges (voir annexes 1 à 3).

La Fondation a également entamé un processus visant à définir un nouveau format de descriptifs de fonction incluant le cahier des charges adapté à la nouvelle organisation et aux attentes de la fondation.

Ce processus de révision des cahiers des charges et des descriptifs de fonction actuellement en cours devrait en principe être terminé d'ici la fin du premier semestre 2018.



## OCIRT

### Mesure 3 (1/2)

---

- **Renforcer la communication ascendante et descendante entre le personnel et l'équipe de direction, par la mise en place d'un processus de consultation du personnel et une systématisation de la consultation du personnel pour les questions de santé et sécurité au travail**

- Il existe une Commission du personnel au sein de la Fondation Ensemble. Elle peut exercer ses droits de participation dans tous les domaines prévus par la loi sur la participation. Chaque membre de la Commission du personnel dispose d'une décharge de 40 heures par année, étant précisé que la Fondation a toujours accepté d'étendre cette décharge horaire si des dossiers spécifiques traités par la Commission du personnel le justifiaient. Des réunions entre la Commission du personnel et la direction de la Fondation sont régulièrement organisées, au minimum deux fois par année; il a en outre été décidé d'organiser dès 2018 une rencontre annuelle entre la Commission du personnel et le Conseil de fondation.

La Commission du personnel a la responsabilité d'informer le personnel sur son activité et les dossiers qu'elle traite. Pour ce faire, elle peut notamment faire usage de l'internet ainsi que de l'intranet de la Fondation.



## OCIRT

### Mesure 3 (2/2)

---

- **Renforcer la communication ascendante et descendante entre le personnel et l'équipe de direction, par la mise en place d'un processus de consultation du personnel et une systématisation de la consultation du personnel pour les questions de santé et sécurité au travail**

- Par ailleurs, il sied de relever que le personnel est également représenté dans les Commissions de secteurs. Ces commissions, présidées par un membre du Conseil de fondation et composées de la direction ainsi que de représentants volontaires des collaborateurs et des parents des bénéficiaires, ont pour mandat, avec un rôle consultatif, de veiller à l'application et au développement de la charte des valeurs de la Fondation Ensemble; garantes de la mise en œuvre des projets institutionnels, elles seront également un lieu d'encouragement des initiatives visant une amélioration de l'accompagnement des bénéficiaires, un espace de médiation et un lieu de discussion des projets et des propositions présentées par ses membres.



## OCIRT

### Mesure 4

---

- **Réaliser un inventaire des facteurs de risques psychosociaux**

- Mesure en cours de discussion avec l'OCIRT.



## OCIRT

### Mesure 5

---

- **S'assurer régulièrement que les objectifs de gestion opérationnelle du quotidien (buts opérationnels) convergent avec les valeurs institutionnelles (buts de mission)**

- ☑ La Fondation Ensemble a toujours eu comme objectif de faire converger les objectifs de gestion opérationnelle avec les valeurs et buts de l'institution. Les Commissions de secteurs et la formation continue du personnel jouent un rôle important en la matière.

A ce propos, il sied de relever que la Fondation Ensemble, en sa qualité de membre de l'Association genevoise des organismes d'éducation, d'enseignement et de réinsertion (AGOEER), consacre jusqu'à 2% de sa masse salariale à la formation continue et accorde à chaque employé jusqu'à cinq jours de formation par année.



## OCIRT

### Mesure 6

---

- **Mettre à disposition du personnel un dispositif de recours à «une personne de confiance» interne ou externe**

- La Commission du personnel a fait part à la direction, à la demande de cette dernière, de deux propositions de mandataires externes pour assurer à l'avenir la fonction de personne de confiance au sein de la Fondation Ensemble. Il a été convenu d'auditionner avec la Commission du personnel les deux organismes et un troisième proposé par les ressources humaines. Un contrat sera ensuite conclu avec le mandataire retenu et ses prérogatives fixées, ainsi que les modalités de sollicitation et d'intervention en se conformant à la jurisprudence du Tribunal fédéral.

