



---

# N° 143 Audit de gestion relatif à la gouvernance des ressources humaines de l'ÉMS de la Maison de Vessy

*rapport publié le 14 décembre 2018*

Les huit recommandations émises par la Cour ont toutes été acceptées.

Au 30 juin 2019, une recommandation a été mise en œuvre, trois sont en cours de réalisation et quatre sont sans effet.

La **recommandation mise en œuvre** porte sur la clarification des rôles et responsabilités entre le Conseil d'administration et la direction générale.

**Les recommandations en cours** concernent :

- L'analyse des besoins afin de définir le profil et les compétences requises pour le personnel du service des RH ainsi que le nombre de collaborateurs nécessaires ;
- L'approbation des documents institutionnels et leur pertinence par rapport aux bonnes pratiques et aux règles de gouvernance de l'ÉMS de la Maison de Vessy ;
- Le renforcement de l'environnement de contrôle de la gestion courante des ressources humaines.

Les **recommandations sans effet** sont relatives à :

- L'organisation du service des ressources humaines ;
- La rédaction des procédures liées à la gestion des ressources humaines ;
- La définition d'indicateurs clés et leur mise à disposition des utilisateurs en fonction des besoins de ces derniers ;
- La définition et la conduite des projets prioritaires en matière de ressources humaines.

L'entrée en fonction d'un directeur des ressources humaines n'est intervenue qu'en août 2019. Cette situation a décalé la mise en place de la plupart des recommandations dont il est le responsable ce qui explique le nombre important de recommandations avec un statut sans effet.



| No 143 Gouvernance des ressources humaines de l'ÉMS de la Maison de Vessy<br>(audit de gestion)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                      |                                     |          | Suivi par la Cour                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recommandation/Action                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Risque                                          | Resp.                | Délai au                            | Fait     | Commentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><u>Recommandation 1</u>: La Cour recommande au CA de la MV qui entrera en fonction le 1<sup>er</sup> décembre, de s'assurer que les rôles et les responsabilités des différentes instances (CA, Commissions du CA, Bureau, CoDir) seront définis et respectés.</p> <p>L'arrivée de la nouvelle DG étant prévue après celle du CA nouvellement élu, il s'agira notamment de fixer clairement les modalités de passation de pouvoir et de répartition des compétences entre le CA et son Bureau, les directeurs généraux ad interim et la nouvelle DG.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 3 =<br>Significatif                             | CA + Bureau<br>du CA | 30.04.19                            | 06.03.19 | <p><b>Réalisée.</b></p> <p>Des règles claires de fonctionnement entre le CA et la direction ont été mises en place et validées lors de la séance du CA du 6 mars 2019.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><u>Recommandation 2</u>: La Cour recommande au CA de la MV et/ou sa Direction générale (DG, DRH si déjà en fonction) de renforcer rapidement le service des ressources humaines de manière que l'établissement dispose de collaborateurs efficaces et compétents. En particulier, il s'agira dans ce cadre de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'engager un directeur/une directrice des ressources humaines (DRH) ;</li> <li>• Le nouveau CoDir devra mener une analyse des besoins afin de définir clairement le profil et les compétences requises pour le personnel du service des RH ainsi que le nombre de collaborateurs nécessaires ;</li> <li>• Dès que l'analyse sera terminée, le/la DRH pourra procéder à l'engagement d'un ou plusieurs collaborateurs/trices dans le service des RH ;</li> <li>• Désigner un responsable santé et sécurité au travail (« référent MSST »).</li> </ul> <p>En complément à cette désignation, il serait utile au CA et à la DG de déterminer si la fonction de médecin du travail a du sens et, surtout s'assurer de mettre à disposition de la direction les moyens financiers pour mettre en place les mesures visant à rétablir la situation légale.</p> | 4 =<br>Majeur                                   | DG                   | 01.01.2020<br>(initial<br>30.06.19) |          | <p><b>En cours.</b></p> <p>Avec la prise de fonction du directeur des ressources humaines en août 2019, l'analyse des besoins n'a pas encore été menée à terme.</p> <p>Un mandataire externe a été engagé pour mettre en conformité la Maison de Vessy en matière de santé et de sécurité au travail. Le périmètre du mandat reste encore à préciser.</p> <p>Enfin, des médecins du travail ont été engagés sur base de contrats de mandat pour traiter les absences de longue durée.</p> |





| No 143 Gouvernance des ressources humaines de l'ÉMS de la Maison de Vessy<br>(audit de gestion)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Mise en place<br>(selon indications de l'audit)         |                          |                                                                                       |      | Suivi par la Cour                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recommandation/Action                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Risque                                                  | Resp.                    | Délai au                                                                              | Fait | Commentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><u>Recommandation 4</u>: La Cour recommande au DRH de revoir l'organisation, le fonctionnement et la répartition des tâches du service des RH, jusqu'à et y compris les aspects de suppléance. Il s'agira aussi pour le DRH de clairement définir les rôles et les responsabilités des différents collaborateurs afin d'assurer un pilotage, une gestion et un suivi satisfaisants des activités courantes et des projets en matière de ressources humaines, notamment avec la fixation de priorités et d'un échéancier pour le traitement de ces dossiers.</p> <p>Il s'agira finalement de communiquer clairement ces éléments aux collaborateurs des autres services ou unités, afin qu'ils sachent à qui adresser telle ou telle demande et de rétablir leur confiance dans la capacité du service RH à leur fournir les prestations attendues et avec de la qualité.</p> | <p>3 =<br/>Significatif</p> <p>3 =<br/>Significatif</p> | <p>DRH</p> <p>DG/DRH</p> | <p>31.12.19<br/>(initial<br/>30.10.19)</p> <p>31.12.19<br/>(initial<br/>30.10.19)</p> |      | <p><b>Sans effet.</b><br/>Avec la prise de fonction du directeur des ressources humaines en août 2019, les travaux de mise en place des mesures préconisées dans la recommandation ne commenceront qu'à partir de cette date.</p>                                                                                                   |
| <p><u>Recommandation 5</u>: La Cour recommande au DRH de formaliser et de mettre en place un système de contrôle interne (SCI), avec l'établissement de procédures internes et de descriptions de processus pour chaque processus clés en matière de ressources humaines, qui précisent entre autres les rôles et responsabilités des acteurs, les documents, les formulaires ou check-lists et les contrôles clés.</p> <p>Dans un deuxième temps, la Cour recommande au DRH de s'assurer de la diffusion de ces éléments (procédures internes, rôles et responsabilités, etc.) aux collaborateurs concernés des autres services ou unités.</p>                                                                                                                                                                                                                                 | <p>3 =<br/>Significatif</p> <p>3 =<br/>Significatif</p> | <p>DRH</p> <p>DRH</p>    | <p>31.01.20<br/>(initial<br/>30.10.19)</p> <p>31.01.20<br/>(initial<br/>30.10.19)</p> |      | <p><b>Sans effet.</b><br/>Avec la prise de fonction du directeur des ressources humaines en août 2019, les travaux de mise en place des mesures préconisées dans la recommandation ne commenceront qu'à partir de cette date.<br/>En revanche, le SCI financier a été attesté par le réviseur aux comptes pour l'exercice 2018.</p> |



| No 143 Gouvernance des ressources humaines de l'ÉMS de la Maison de Vessy<br>(audit de gestion)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |       |          |      | Suivi par la Cour                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|----------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recommandation/Action                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Risque                                          | Resp. | Délai au | Fait | Commentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><u>Recommandation 6</u>: La Cour recommande au DRH de renforcer l'environnement de contrôle de la gestion courante des processus liés aux RH. Il s'agira de mettre en place une organisation et des contrôles sur certains éléments clés tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation et la tenue des dossiers du personnel ;</li> <li>• La saisie des données en matière de RH dans les différents systèmes et leur réconciliation ;</li> <li>• Le choix entre la gestion électronique ou la gestion papier des dossiers du personnel ;</li> <li>• La réalisation des procédures de recrutement ;</li> <li>• L'établissement et la signature d'un cahier des charges (ou d'une description de poste) pour toutes les fonctions existantes et pour chaque collaborateur de la MV. Il s'agira aussi de contrôler à intervalle régulier que ceux-ci sont toujours conformes et en adéquation avec les tâches effectivement réalisées par les collaborateurs ;</li> <li>• Le suivi centralisé et coordonné du processus d'évaluation des performances des collaborateurs ;</li> <li>• Le déploiement de la politique définie en matière de formation et l'établissement de plans/programmes individualisés de formation par collaborateur (ou tout au moins par fonction/métier) ;</li> <li>• La gestion, le traitement uniforme et le suivi des dossiers « problématiques » ;</li> <li>• La réalisation des procédures de fins de rapports de service, en s'assurant que chaque dossier respecte effectivement le nouveau processus défini et les dispositions légales en la matière.</li> </ul> | 3 =<br>Significatif                             | DRH   | 31.12.19 |      | <p><b>En cours.</b></p> <p>Toutefois, en l'absence d'un DRH, certains processus ont été conduits par la directrice générale (par ex. le recrutement des cadres) avec le concours de l'adjointe du service des ressources humaines.</p> <p>La directrice générale a mis en place des listes de contrôles, par exemple dans le cadre du versement des salaires.</p> <p>Avec la prise de fonction du directeur des ressources humaines en août 2019, les mesures et les contrôles seront développés par le service des RH.</p> |



| No 143 Gouvernance des ressources humaines de l'ÉMS de la Maison de Vessy<br>(audit de gestion)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |       |                                   |      | Suivi par la Cour                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-----------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recommandation/Action                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Risque                                          | Resp. | Délai au                          | Fait | Commentaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><u>Recommandation 7</u> : La Cour recommande au DRH de définir des indicateurs clés en matière de pilotage des ressources humaines tels que le taux d'absentéisme, le taux de rotation, la liste des entrées ou des sorties du personnel, la comparaison des charges de personnel avec le budget.</p> <p>Puis, il s'agira de définir le format de présentation des données recueillies (par ex. sous la forme de tableaux de bord) ainsi que la périodicité de leur préparation et les destinataires, en s'assurant qu'ils soient une aide à la prise de décisions.</p> <p>Enfin, il s'agira de communiquer les tableaux de bord aux différents destinataires (CA, CoDir, cadres intermédiaires) adaptés aux besoins de ces derniers.</p> | 3 =<br>Significatif                             | DRH   | 30.09.20<br>(initial<br>31.12.19) |      | <p><b>Sans effet.</b></p> <p>Avec la prise de fonction du directeur des ressources humaines en août 2019, les travaux de mise en place des mesures préconisées dans la recommandation ne commenceront qu'à partir de cette date.</p> <p>De plus, la Maison de Vessy a changé de système d'information et de gestion des ressources humaines au début 2019. Ne donnant pas satisfaction, la directrice générale a décidé de revenir au système d'information précédent qui sera opérationnel dès le 1<sup>er</sup> janvier 2020.</p> |



| No 143 Gouvernance des ressources humaines de l'ÉMS de la Maison de Vessy<br>(audit de gestion)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |       |                                   |      | Suivi par la Cour                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------|-----------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Recommandation/Action                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Risque                                          | Resp. | Délai au                          | Fait | Commentaire                                                                                                                                                                                                               |
| <p><u>Recommandation 8</u>: La Cour recommande au DRH de définir, avec le concours de la nouvelle DG, les projets importants (comportant des risques ou étant définis comme prioritaires) dans les ressources humaines. Dans ce cadre, il s'agira au minimum de couvrir les thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Besoins actuels et futurs de l'établissement en termes de nombre de collaborateurs (ETP) et de compétences nécessaires ;</li><li>• Taux élevé d'absentéisme : déterminer les causes des absences et prendre des mesures correctrices afin de réduire le taux des absences et par conséquent les coûts du personnel engagé temporairement ;</li><li>• Santé et sécurité au travail : développer un concept de la santé et de la sécurité au travail qui consiste en premier lieu à effectuer une analyse des risques (par le référent MSST et/ou le nouveau médecin du travail), puis à établir et mettre en place les mesures permettant de limiter ces risques afin de corriger les anomalies, erreurs ou omissions constatées (par exemple, celles relatives aux horaires de travail).</li></ul> | 3 =<br>Significatif                             | DRH   | 30.09.20<br>(initial<br>31.12.19) |      | <b>Sans effet.</b><br>Avec la prise de fonction du directeur des ressources humaines en août 2019, les travaux de mise en place des mesures préconisées dans la recommandation ne commenceront qu'à partir de cette date. |