



N° 108 Audit de légalité et de gestion relatif à la gouvernance de la Fondation des Eaux *rapport publié le 7 juillet 2016*

La Cour a émis seize recommandations, toutes acceptées et mises en place par l'entité auditée.

Parmi les **seize recommandations mises en œuvre**, les mesures prises sont entre autres les suivantes :

- Le recrutement d'un nouveau directeur a été réalisé afin d'assurer un changement de la « culture de gestion de la Fondation des Eaux ». Le nouveau directeur est entré en fonction au mois de mars 2017. Il s'est entretenu avec l'ensemble des collaborateurs de la Fondation afin notamment de renforcer l'appropriation par chacun de cette nouvelle culture de gestion.
- Le processus budgétaire a été revu. Il permet notamment d'assurer une transmission complète des informations et d'anticiper les éventuels dépassements.
- La charte de la fondation a été complétée afin d'inclure la gestion des éventuels conflits d'intérêts.
- Des contrôles inopinés des trois caisses ont été effectués et formalisés par la direction.
- Les projets clés de la Fondation font l'objet d'une planification claire et cohérente. Ceux-ci sont inclus dans le plan stratégique.
- La direction de la Fondation a procédé à une réorganisation des rôles et responsabilités au sein de l'administration, ce qui a permis un gain d'efficacité d'approximativement 0.5 ETP.
- La direction des Eaux a réalisé des analyses de la rentabilité de ses activités, ce qui lui permet de les piloter de manière appropriée.

La Cour constate avec satisfaction que la Fondation, sous la forte impulsion de la nouvelle direction, a mis en place un cadre de gouvernance et des outils de gestion appropriés au pilotage du parc des Eaux. Les efforts fournis par l'entité ont permis de redéfinir et de mettre en œuvre certains projets stratégiques de manière cohérente avec les missions de la Fondation.



No 108 Gouvernance de la Fondation des Evaux (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
Recommandation 1 : Au vu des nombreuses lacunes constatées en matière de gestion opérationnelle et d'éthique malgré les mesures correctives déjà prises par la Fondation (audit des ressources humaines, coaching, mise à disposition d'experts de la Commission exécutive), la Cour recommande au Conseil de Fondation de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer un changement de la « culture de gestion de la Fondation des Evaux » et d'instaurer une direction faisant preuve d'exemplarité dans son comportement. À cet effet, il s'agira d'examiner les actions à réaliser en matière de ressources humaines, sans exclure une réaffectation ou une remise en cause des rapports de travail avec les membres de la direction concernés par les constats du présent rapport.	4 = Majeur	BF	31.08.16	01.03.17	Réalisée. Un nouveau directeur est entré en fonction en mars 2017. Il s'est entretenu avec l'ensemble des collaborateurs de la Fondation afin notamment de renforcer l'appropriation par chacun de cette nouvelle culture de gestion.
Recommandation 2 : Intégrité et éthique. La Cour recommande de préciser les dispositions des statuts du personnel relatifs à l'intégrité et à l'éthique dans un document interne. Il s'agira également de s'assurer de l'appropriation des principes d'intégrité et d'éthique par l'ensemble des collaborateurs de la Fondation.	3 = Significatif	BF	31.12.17 (initial 31.12.16)	02.05.18	Réalisée. La charte de la fondation a été complétée afin d'inclure la gestion des éventuels conflits d'intérêts.
Recommandation 3 : Stratégie. La Cour recommande d'établir un plan stratégique formalisé regroupant la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de la Fondation, tenant compte de sa réalité économique. Il s'agira également dans ce cadre de définir clairement (conformément aux bonnes pratiques) les objectifs stratégiques, opérationnels et individuels qui en découlent. Une fois ces éléments définis et formalisés, il conviendra de les communiquer aux employés de la Fondation.	2 = Modéré	CF	31.12.18 (initial 30.06.17)	Mai 19	Réalisée. Les grandes orientations stratégiques du parc ont été définies. De même, un plan stratégique a été établi. Les différents projets clés de la Fondation s'inscrivent dans la stratégie voulue (développement d'infrastructures supplémentaires, aménagement des accès, etc.).



No 108 Gouvernance de la Fondation des Evaux (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 4 : Organisation. La Cour recommande de recentrer les ordres du jour du Bureau de fondation sur les questions stratégiques et les problématiques d'importance majeure. En outre, la Cour recommande d'évaluer l'opportunité de conserver à la fois le Bureau de fondation et la Commission exécutive, notamment du point de vue de leurs dotations et de leurs attributions sous leurs formes actuelles. Le cas échéant, les préavis de la Commission exécutive devront porter sur ces dossiers stratégiques.</p>	2 = Modéré	BF	30.09.17	01.03.17	<p>Réalisée. Un nouveau directeur est entré en fonction en mars 2017. Il s'est entretenu avec l'ensemble des collaborateurs de la Fondation afin notamment de renforcer l'appropriation par chacun de cette nouvelle culture de gestion.</p>
<p>Recommandation 5 : Organisation. Une fois la stratégie et les rôles et responsabilités clairement définis, il conviendra d'établir, sur le court terme, un bilan succinct et formalisé de la pertinence de l'organisation actuelle. À cet effet, l'organisation actuelle devra être évaluée du point de vue de l'efficacité. À cette fin, il conviendra notamment de revoir la pertinence du maintien de deux postes d'adjoints de direction au vu du volume, du type d'activités et du nombre de collaborateurs de la Fondation. La Cour estime les gains potentiels d'efficacité au minimum à 1.5 ETP, soit environ 230'000 F par an par rapport à la répartition des tâches actuelles. Ces ressources pourraient être réallouées à d'autres priorités de la Fondation. Il s'agira aussi de redéfinir les compétences clés attendues pour la fonction de directeur de la Fondation.</p>	2 = Modéré	BF	31.12.18 (initial 31.07.17)	Mai 19	<p>Réalisée. Une analyse organisationnelle a été effectuée. Une réallocation des rôles et responsabilités a permis de réaliser des gains en efficacité, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ces gains d'efficacité ont été réalloués à l'activité de communication qui fait partie des priorités de la Fondation (0.8 ETP).</p>
<p>Recommandation 6 : Gestion des risques. La Cour recommande à la Fondation de mettre en place une gestion des risques globale et formalisée portant sur ses risques majeurs. Il conviendra d'évaluer, entre autres, les risques principaux pouvant influencer de manière importante les flux financiers des domaines clés suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • finances (budget, débiteurs, trésorerie) ; • ressources humaines (gestion de la paie, recrutement) ; • achats. 	3 = Significatif	CF	31.12.17 (initial 30.09.17)	25.06.18	<p>Réalisée. Une matrice de gestion des risques a été élaborée.</p>



No 108 Gouvernance de la Fondation des Evaux (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 7 : Surveillance (monitoring). Afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des prestations fournies par la Fondation, la Cour recommande de définir des indicateurs pertinents (y compris les valeurs cibles mesurables, en s'assurant que toutes les conditions sont réunies pour qu'elles soient raisonnablement atteignables avec un effort jugé acceptable) tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Ces éléments devront être formalisés dans des tableaux de bord et faire l'objet d'un suivi régulier.</p>	3 = Significatif	CF	31.10.18 (initial 31.03.17)	Mars 19	<p>Réalisée. Des indicateurs opérationnels et stratégiques liés aux prestations ont été définis et des analyses comparatives peuvent être réalisées sur des données fiables.</p>
<p>Recommandation 8 : Surveillance (monitoring). La Cour recommande de revoir le système de contrôle interne (SCI) dans son ensemble. À cette fin, il s'agira dans un premier temps d'élaborer les documents clés manquants (processus, procédures, directives, etc.) ainsi que d'identifier et de documenter les processus et les contrôles clés réalisés. Dans un deuxième temps, il conviendra de revoir la présentation de la documentation interne clé aux collaborateurs et de revoir son référencement afin qu'elle puisse être aisément disponible. Finalement, il s'agira de s'assurer de la bonne mise en œuvre du SCI dans la durée par des vérifications ponctuelles.</p>	3 = Significatif	CF	31.12.18 (initial 31.12.16)	Mai 19	<p>Réalisée. Le SCI a été complété. Les états financiers de la Fondation ont fait l'objet d'un contrôle ordinaire pour la période 2018. Celui-ci a permis de vérifier la bonne application du SCI financier.</p>
<p>Recommandation 9 : Planification opérationnelle et gestion financière. La Cour recommande de mettre en place un processus de planification opérationnelle rigoureux tenant compte de la stratégie qui aura été établie par la Fondation. Il s'agira notamment de compléter et de prioriser les plans de travail.</p>	2 = Modéré	CF + D	30.12.18 (initial 31.03.17)	Mai 19	<p>Réalisée. La Fondation a mis en place plusieurs outils de planification permettant de définir clairement à court et moyen terme les activités à réaliser. Le budget est élaboré en fonction de cette planification et permet de contrôler régulièrement les dépenses et les ressources nécessaires à la réalisation des travaux.</p>



No 108 Gouvernance de la Fondation des Evaux (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
Recommandation 10 : Planification opérationnelle et gestion financière. La Cour recommande de définir la rentabilité des activités actuelles et futures de la Fondation afin d'en connaître leur prix de revient et d'être en mesure de prendre des décisions informées. À cette fin, il s'agira de mettre en place une comptabilité analytique permettant d'avoir une vision fiable des charges et revenus imputables aux différentes activités et projets de la Fondation.	2 = Modéré	D	31.10.18 (initial 30.09.17)	Mars 19	Réalisée. L'analyse a été réalisée pour les principales activités du site. Celle-ci permet d'identifier les coûts et revenus de chaque activité.
Recommandation 11 : Planification opérationnelle et gestion financière. La Cour recommande de mettre en place un processus budgétaire incluant : <ul style="list-style-type: none">• Une transmission complète des informations nécessaires à son établissement en matière de dépenses de fonctionnement et d'investissement.• Une étape de contrôle validant qu'aucune dépense ne puisse être engagée sans couverture budgétaire adéquate.• Un suivi budgétaire en cours d'année visant à anticiper les éventuels dépassements budgétaires et permettant de planifier si nécessaire les demandes de dépassement. Ce suivi devra également permettre d'anticiper les éventuels besoins de liquidités de la Fondation.	3 = Significatif	CF	30.11.16	30.06.17	Réalisée. Le processus budgétaire a été revu. Il permet, entre autres, d'assurer une transmission complète des informations et d'anticiper les éventuels dépassements.
Recommandation 12 : Planification opérationnelle et gestion financière. La Cour recommande de mettre en place (conformément aux bonnes pratiques) des contrôles inopinés des trois caisses par la direction en cours d'année.	1 = Mineur	D	31.12.17 (initial 31.08.16)	22.02.18	Réalisée. Des contrôles inopinés sont effectués par la direction.



No 108 Gouvernance de la Fondation des Evaux (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 13 : Gestion des achats. Dans le cadre de la mise en place d'un SCI adéquat en matière de gestion des achats, il s'agira notamment pour la Fondation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de formaliser succinctement l'analyse des besoins ; • de prévoir une étape visant à rendre obligatoire l'établissement d'un bon de commande pour les dépenses d'un montant significatif (seuil à définir par la Fondation) ; • de s'assurer, pour les dépenses d'un montant significatif (seuil à définir par la Fondation), qu'un rapprochement entre le bon de commande, le bon de livraison et la facture est systématiquement établi par le responsable concerné, de manière aisément traçable ; • de déterminer un montant à partir duquel une mise en concurrence est obligatoire ; • d'établir une procédure qui permet l'identification systématique des marchés publics ; • d'établir une procédure qui permet de gérer les inventaires de manière adéquate. 	3 = Significatif	BF	30.09.18 (initial 30.09.16)	Mai 19	<p>Réalisée. Les procédures en lien avec les achats ont été mises à jour conformément à la recommandation de la Cour.</p>
<p>Recommandation 14 : Gestion de projets. La Cour recommande de mettre en place un processus de gestion de projets rigoureux. La Cour recommande également que le personnel administratif concerné de la Fondation reçoive une formation adéquate sur la gestion de projets. Les projets d'importance stratégique, tels que celui du restaurant, devront impérativement être repris sur le court terme, notamment afin de fixer des objectifs et échéances clairs.</p>	2 = Modéré	BF + D	30.06.19 (initial 30.09.17)	Mars 19	<p>Réalisée. Des formations en gestion de projets ont été suivies par le personnel administratif et le responsable technique. Le suivi opérationnel est réalisé avec des outils en adéquation avec l'envergure des projets.</p>



No 108 Gouvernance de la Fondation des Evaux (audit de légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p>Recommandation 15: Gestion des ressources humaines Dans le cadre de la mise en place du SCI relatif au processus de gestion des ressources humaines, il s'agira notamment pour la Fondation :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'étudier l'opportunité d'externaliser le processus de gestion de la paie. Si l'étude de faisabilité devait aboutir à la conclusion qu'il s'agit de maintenir cette fonction à l'interne, il s'agirait d'établir une procédure opérationnelle concernant le traitement des salaires, indemnités et débours, ainsi que de mettre en place des contrôles formalisés des paramètres ; d'effectuer une analyse organisationnelle des activités de la Fondation en tenant compte, entre autres, de la charge de travail, du bien-fondé des activités effectuées par rapport aux missions de la Fondation et de la stratégie de la Fondation. Sur cette base, il conviendra d'établir la documentation clé (organigramme, cahiers des charges, directives et procédures, suppléances des fonctions clés, etc.) ; de poursuivre ses efforts dans la mise en place des mesures relatives à la santé et la sécurité au travail. À cet effet, il s'agira de revoir à court terme les priorités fixées par la Fondation et de prendre toutes les mesures qui s'imposent. 	2 = Modéré	BF	31.12.18 (initial 30.09.17)	Déc. 18	<p>Réalisée. L'analyse organisationnelle a permis de répartir les rôles et responsabilités en lien avec la gestion des ressources humaines de manière efficiente.</p>
<p>Recommandation 16: Information et communication. Afin d'améliorer le flux d'information et de communication au sein de la Fondation, la Cour recommande d'effectuer une analyse des actions de communication à mettre en œuvre. Cette analyse devra identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, les délais, etc.</p>	1 = Mineur	D	30.11.17 (initial 30.09.17)	04.01.18	<p>Réalisée. La Fondation a réalisé un bilan des outils de communication qu'elle utilise. Elle a ensuite priorisé les éléments qui nécessitent des mises à jour ou améliorations.</p>