

Gouvernance d'EMS

Guide de bonnes pratiques

1. PREAMBULE

La publication d'un guide à l'attention des organes de surveillance des EMS s'inscrit dans la logique d'une politique professionnelle intégrée, concernant tous les niveaux hiérarchiques des établissements médico-sociaux membres de l'AGEMS.

Comme son nom l'indique, le présent guide n'est pas un règlement auquel il s'agit de se soumettre impérativement. A l'exception bien sûr des dispositions légales qui y sont rappelées, ce document est conçu comme un point de repère et une aide au fonctionnement mis à disposition des organes de surveillance des EMS, afin de les assister dans l'accomplissement de leur mission.

2. OBJECTIFS ET PRINCIPES GENERAUX

Ce guide et sa mise à disposition des Conseils, Comités ou autres organes dits « de surveillance » des EMS vise notamment trois objectifs :

- informer les membres du Conseil sur leurs droits, leurs devoirs et les règles auxquelles ils se soumettent en faisant partie du Conseil. Il souligne plus particulièrement la responsabilité non négligeable qu'ils prennent en acceptant cette charge,
- proposer ensuite des exemples de « bonnes pratiques » aux Conseils, qui peuvent les appliquer telles quelles, ou dont ils peuvent s'inspirer dans le cadre de leur fonctionnement. En consultant ces recommandations, le Conseil doit notamment être incité à se poser des questions sur son organisation,
- fournir enfin un outil d'information générale sur l'environnement médico-social et la mission des EMS, qui sera sans doute utile aux nouveaux membres des organes concernés, avant d'accepter leur mandat.

L'adoption de principes de bonne gouvernance n'évite pas l'apparition de tous les problèmes et peut être même de certaines crises. En revanche, les conseils seront mieux armés pour y faire face et l'accomplissement de la mission de l'EMS, ainsi que sa réputation, seront moins facilement menacés. Comme souvent, le premier principe reste donc la responsabilité individuelle et l'intégrité de chacun dans l'exercice de sa fonction. A cet égard, si les règles de ce guide visent à améliorer la structure et les procédures de

l'institution, il convient de souligner que cela ne doit pas se faire au détriment d'une direction forte et, partant d'une authentique efficacité dans la gestion quotidienne de l'établissement.

3. DU CONCEPT DE GOUVERNANCE

Le terme « gouvernance » tire son origine du latin « gubernare » qui signifie diriger un navire et désigne par extension la conduite des affaires, qu'elles soient privées ou publiques.

Aujourd'hui, on considère la gouvernance comme l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise (ou tout autre institution) est dirigée, administrée ou contrôlée. La gouvernance inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (internes et externes) dans le bon fonctionnement de l'entreprise et les objectifs qui gouvernent cette dernière.

4. LE CONTEXTE DES EMS

Pragmatiquement, instaurer une bonne gouvernance correspond à s'interroger sur sa structure et son fonctionnement pour améliorer l'organisation de l'institution et l'accomplissement de sa mission. Cette démarche ne peut donc être que positive, car même si une remise en question peut être difficile, elle est fréquemment indispensable.

On pourrait définir la bonne gouvernance d'un EMS comme l'ensemble des règles qui visent à améliorer le bon fonctionnement de ses différents organes et à créer un rapport équilibré entre ceux-ci, tout en conservant une bonne capacité d'action et une efficacité dans la gestion.

Une bonne gouvernance doit notamment permettre d'améliorer le fonctionnement général de l'établissement et d'éviter certaines crises, souvent générées par un déficit d'information et de communication au sein du Conseil, voire entre le Conseil et la Direction.

En adoptant des pratiques de bonne gouvernance, les EMS institueront un climat de confiance et d'efficacité propice à la qualité des prestations fournies aux résidents, aux bonnes relations avec les familles et au bien-être des membres du personnel.

5. CHAMP D'APPLICATION

Les institutions médico-sociales sont généralement constituées sous la forme de personnes morales. Parmi celles-ci on compte un grand nombre de fondations, mais aussi des associations, des SA et des Sàrl. Ce guide a vocation de s'appliquer indifféremment à toute forme juridique. Toutefois, en cas de différences majeures entre les lois régissant ces sociétés, le guide prend comme base le droit des fondations et signale les différences par rapport aux autres formes.

1. Principe directeur

Le rôle du Conseil est très important dans une institution ; il détermine la stratégie à adopter pour pérenniser, voire améliorer les activités de l'institution. Il n'est toutefois pas seul et différents organes l'aident dans cette tâche :

- La Direction est l'organe opérationnel de l'institution. Le Directeur est la personne responsable de la gestion quotidienne et c'est lui qui maîtrise toute la gestion de l'établissement. Il est le personnage central dans l'organisation de l'institution ;
- le contrôleur des comptes ;
- d'autres commissions ad hoc,
- l'assemblée des associés pour toutes les formes sociales, à l'exception des fondations.

Il faut ici signaler une différence importante entre les fondations et les autres formes de société. La fondation n'a ni propriétaires, ni actionnaires, ni membres. Elle est autonome et n'obéit qu'au seul but de la fondation.

Pour les SA, ou les associations notamment, le Conseil doit rendre des comptes à l'assemblée des actionnaires, respectivement associés ou membres.

Cependant, le but – soit la gestion et le développement harmonieux d'un établissement médico-social – reste ce vers quoi doivent tendre tous les organes d'une institution.

Le Directeur est la personne possédant l'autorité sur la gestion quotidienne de l'institution, ainsi que la responsabilité. Il gère toute situation relevant de compétences directement déléguées par le Conseil. De par sa fonction, il constitue le personnage central dans l'organisation de l'institution. Le Conseil s'y réfère en priorité.

Quelle que soit la forme juridique de l'institution, il est souhaitable d'avoir un rapport équilibré entre les différents organes. Cela signifie que le Conseil ne devrait en principe pas être sous la dépendance d'une Direction trop puissante, ni inversement. Dans ce contexte, il en principe préférable que le Directeur ne soit pas formellement membre d'un Conseil, ni qu'il en soit le Président.

Aussi bien le Conseil que la Direction doivent veiller à ne pas s'immiscer dans les compétences de l'autre organe. Le Conseil n'est pas un organe opérationnel, c'est la tâche de la direction. En revanche, son objectif est de prévoir la stratégie, de soutenir activement et de contrôler les activités des autres organes, en particulier de la Direction.

2. Composition

Il est particulièrement important que le Conseil ait un effectif qui lui permette d'agir efficacement et que les séances ne soient pas improductives. **Deux options** sont offertes selon la taille et la forme juridique de l'institution :

- Soit le Conseil est un **organe restreint** tel que recommandé (entre 3 et 7 membres). Les membres doivent posséder des compétences particulières et se rencontrer à intervalles réguliers (une fois au moins tous les deux mois). Dans ce cas, des commissions permanentes ne sont pas nécessaires,

- Soit il est décidé – par exemple dans la fondation qui n’a pas d’assemblée générale – d’avoir un Conseil **relativement important** (10-20 personnes au maximum) qui se réunit une fois par semestre, et dont serait issu un Comité de direction composé de membres actifs (entre 3 et 5) se réunissant environ 1 fois par mois.

La qualité d’un Conseil dépend de sa composition. Cette qualité découle des capacités de ses membres et de leur expérience.

L’indépendance des membres est un critère important dans la composition du Conseil. En effet, il est toujours difficile de se contrôler soi-même, c’est pourquoi l’avis de tiers est nécessaire.

La qualification de « **membre indépendant** » est plus exigeante que celle de « non exécutif ». Pour la remplir, il faut n’avoir jamais été employé ou en relation contractuelle (fournisseurs clients) avec l’institution, ne pas être en relation professionnelle avec cette dernière, ou avoir des liens de famille trop étroits, qui pourraient nuire à une certaine objectivité.

3. Election, durée, fin du mandat et renouvellement du Conseil

Les statuts fixent souvent une règle concernant la durée du mandat. Si ce n’est pas le cas, le Conseil peut fixer dans un règlement la durée qui lui paraît appropriée. En général, un mandat de 5 ans permet de suffisamment connaître problèmes et enjeux pour amener une plus-value.

Il peut être utile que le Conseil prévoie dans le règlement ou les statuts une règle pour limiter la durée. En effet, après une trop longue durée (trois ou quatre mandats) il est possible que les membres non exécutifs perdent le recul nécessaire ainsi que l’enthousiasme du début. Il peut donc se justifier de prévoir des règles limitant le nombre maximal de mandats ou l’âge pour exercer cette fonction. Chaque institution formera donc sa propre pratique en la matière.

Juridiquement, un membre du Conseil peut donner sa **démission** en tout temps (art. 404 al. 1 CO). Toutefois, en pratique on recommande un délai de 6 mois avant que la démission ne devienne effective, ceci afin de préparer la succession dans de bonnes conditions.

Pour les **fondations**, afin d’éviter des problèmes de gouvernance, il est en principe souhaitable que les statuts prévoient la **révocation** d’un membre en tout temps par le Conseil, à la majorité qualifiée des 2/3 (voir Recommandation 9.1). La révocation devrait être possible notamment dans le cas où le membre a violé ses obligations ou n’a pas annoncé sciemment un conflit d’intérêts.

Dans les **SA et associations**, l’assemblée générale a toujours la possibilité de révoquer le membre du Conseil d’administration ou du Comité qui ne satisfait pas à ses obligations, en particulier en raison d’un absentéisme important.

Pour la question du renouvellement du Conseil, il faut se référer aux statuts de l’entité en question.

Pour les **fondations**, en règle générale et si rien d'autre n'est prévu dans l'acte de fondation, le Conseil procède par cooptation afin de compléter sa composition.

Pour les **SA**, c'est à l'assemblée des actionnaires que revient la compétence inaliénable de désigner les membres du Conseil (art. 698 CO). Ils ne peuvent donc déléguer cette compétence.

Pour les **associations**, la nomination des membres du Conseil est généralement une compétence de l'assemblée des membres (art. 65 CC), mais – si les statuts le prévoient – il peut également s'agir d'une cooptation.

Pour éviter qu'il y ait trop de départs dans la même période et pour assurer une certaine continuité, le Conseil devra veiller à l'échelonnement des démissions et au renouvellement des mandats.

4. Formation et information

Les nouveaux membres doivent maîtriser aussi rapidement que possible les dossiers de l'institution. Ils doivent être rendus attentifs à leurs tâches et responsabilités ; le Président du Conseil et le Directeur y pourvoient. En outre on pourra recommander aux membres d'assister à des séminaires ou conférences organisés par l'AGEMS.

5. Constitution du Conseil, tâches du Président et du Secrétaire

Dès lors que le Conseil est composé de plus d'une personne, la désignation d'un **Président** est indispensable. Celui-ci est élu en principe par le Conseil.

Cependant, les **SA** et les **associations** peuvent prévoir dans leurs statuts que le Président est élu par l'assemblée générale.

Le Président du Conseil est désigné en fonction de ses compétences et de son expérience. Il peut également s'agir du représentant d'une autorité spécifiée dans les statuts (député, municipal, ancien magistrat, etc.).

Le **Secrétaire** dont la tâche principale est de prendre le procès-verbal des séances peut être membre ou non du Conseil. Il peut notamment s'agir du Directeur ou d'un employé administratif de l'institution. Dans ce dernier cas, il ne prendra pas part aux débats.

Le Président prépare les convocations et l'ordre du jour, fixe le lieu et l'heure du Conseil. Il gère les séances et l'ordre des interventions. Il lui incombe aussi de signer les réquisitions d'inscription au registre du commerce (art. 22 II ORC).

Les rapports entre le Directeur et le Président doivent être étroits et reposer sur une confiance commune. Le Président a également pour tâche de représenter l'établissement.

Il assiste dans la mesure du possible aux différentes manifestations de l'institution (Noël, fêtes de l'établissement).

Les autres membres du Conseil sont aussi les bienvenus à ce genre de rencontres.

Lors de chaque séance de Conseil (ou de Commission) le Secrétaire prend un procès-verbal . Il n'est pas nécessaire que ce document reprenne l'entier des débats, mais il doit indiquer l'état des décisions ainsi que les réticences ou limitations soulevées par certains membres. Il peut aussi revêtir la forme d'un procès-verbal de décision, mentionnant uniquement celles-ci et leur score, si elles font l'objet de votes.

6. Invités aux séances

La présence du Directeur est souvent indispensable pour présenter les affaires courantes de l'institution et les différents enjeux.

S'il peut donner son avis et ses recommandations sur un objet soumis au vote, il n'y prend toutefois pas part. Evidemment, le Conseil peut à l'une ou l'autre reprise décider de siéger sans sa présence ; il informe alors le Directeur de cette décision.

Parmi les autres cadres qui peuvent être régulièrement invités, on pensera en particulier à l'infirmier chef, aux responsables des finances et des ressources humaines.

En cas d'affaires particulièrement complexes ou de crise, le Conseil peut inviter des tiers experts pour faire un rapport ou évaluer les problèmes.

7. Déroulement des séances du Conseil

Le nombre et la durée des séances ne peuvent faire l'objet d'une règle précise tant les situations sont différentes d'une institution à l'autre.

Le rythme des séances dépend donc de la taille et des problèmes de l'institution ainsi que de l'option prise sur la taille du Conseil.

Si le Conseil est un organe restreint il se réunira fréquemment, soit environ 1 fois par mois.

En revanche, un Conseil de plus grande taille pourra se réunir une fois par trimestre, voire semestre, alors que le Comité de direction se rencontrera 1 fois par mois.

De toute manière une séance semestrielle semble indispensable pour que les membres soient correctement informés et pour permettre des discussions approfondies sur chaque objet impérativement attribué au Conseil par la loi ou les statuts.

Les modalités de convocation des séances du Conseil sont réglées dans les statuts.

8. Quorum

Il est conseillé de fixer un quorum de présence, afin de donner une plus grande légitimité aux décisions. Il faut cependant veiller à ne pas fixer un quorum trop élevé, au risque de bloquer toute décision. Il est recommandé de fixer le quorum de présence à la majorité simple des membres.

9. Décisions

Les statuts règlent les modalités de décision au sein du Conseil et les éventuelles majorités qualifiées nécessaires pour prendre certaines décisions.

Les statuts devront différencier entre les décisions prises par les membres d'un Conseil et celles prises par les membres d'une assemblée générale (dans le cas d'une SA ou d'une association).

10. Majorité qualifiée

Il est souhaitable que les statuts prévoient que les décisions suivantes doivent être prises à la majorité des 2/3 :

- a) Nomination d'un membre du Conseil (pour les fondations)
- b) Révocation d'un membre du Conseil (pour les fondations)
- c) Nomination et révocation du contrôleur des comptes
- d) Transfert du siège de l'institution
- e) Approbation des comptes
- f) Dissolution de l'institution (pour les fondations)
- g) Modification du règlement d'organisation
- h) Acquisition ou vente immobilière
- i) Adhésion ou démission d'une association professionnelle
- j) Rupture de convention tarifaire
- k) Engagement et licenciement du Directeur.

11. Décisions par voie de circulation

Si aucun membre ne s'y oppose, certaines décisions peuvent être prises sans réunion physique. Le Président peut écrire par courrier postal ou électronique aux membres afin de leur soumettre une décision. Il est sage de prévoir cette disposition dans les statuts.

12. Compétence subsidiaire du Conseil

Le Conseil peut prendre des décisions sur toutes les affaires qui ne sont pas attribuées à d'autres organes par la loi, les statuts ou les règlements.

Il est recommandé de fixer la compétence subsidiaire du Conseil dans les statuts. Ainsi, on évite les situations dans lesquelles personne ne s'estime compétent pour agir. Lorsqu'on a affaire à une compétence qui n'est attribuée ni au Conseil ni à la Direction, ni à l'assemblée des associés, un tel système, en conférant une compétence subsidiaire au Conseil, lui permet donc d'agir en toute légitimité.

13. Compétences intransmissibles

Le Conseil assume la responsabilité suprême de l'institution. Il a les compétences intransmissibles suivantes :

- a) Définir les axes stratégiques de l'institution et établir les instructions nécessaires
- b) Désigner un réviseur

- c) Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier
- d) Nommer et révoquer le Directeur, ainsi que définir son cahier des charges
- e) Réglementer la représentation et le droit de signature
- f) Approuver les comptes annuels
- g) Définir son organisation et les tâches du Directeur
- h) Veiller à ce que le Directeur remette les documents exigés par le Département de tutelle et par d'autres organes compétents
- i) Annoncer les modifications au RC
- j) Informer le juge en cas de surendettement
- k) Approuver le rapport de gestion et établir le rapport annuel
- l) Elire les membres du Conseil (uniquement pour les fondations)
- m) Préparer et convoquer l'assemblée générale (pour les SA, Sàrl et associations)
- n) Adopter le budget

Cette liste de compétences intransmissibles établit une limite claire entre les fonctions qui peuvent être déléguées et celles qui reviennent impérativement au Conseil, en raison de leur importance. Cette liste permet également d'assurer des rapports équilibrés et hiérarchiquement clairs entre la Direction et le Conseil. Cela ne signifie pas que la Direction, souvent plus au courant que le Conseil, doit être tenue à l'écart de ces décisions, bien au contraire.

14. Pouvoir de représentation

Le pouvoir de représentation n'existe pas avant l'inscription au Registre du Commerce. Il peut être limité, par exemple par l'exigence d'une signature collective.

Les statuts – ou un règlement – doivent indiquer les personnes habilitées à représenter l'établissement.

L'étendue du pouvoir de représentation est définie par le but de l'institution. Il est admis que les personnes habilitées à représenter l'établissement ont le droit d'effectuer en son nom tous les actes qui ne sont pas exclus par le but social. Selon les circonstances, il peut paraître souhaitable de limiter le pouvoir de représentation externe en prévoyant dans le Registre du Commerce un droit de signature collective. Dans ce cas, l'institution ne peut pas être engagée sans que deux personnes habilitées à la représenter ne le décident.

15. Comités du Conseil

Remarque préalable : s'il n'y a pas de Comités au sein du Conseil, les tâches décrites ci-après appartiennent au Conseil in corpore.

Le Conseil peut créer des Comités ad hoc pour préparer certaines décisions précises.

Pour les institutions d'une certaine taille, le Conseil peut également créer des Comités permanents.

- **Comité exécutifs (ou Bureau)**

- Le Conseil peut également mettre sur pied un Comité exécutif, un Comité de direction, voire un Bureau. Ce choix est judicieux lorsque le nombre de membres du Conseil est élevé, rendant difficiles et compliquées les discussions précédant les décisions. Idéalement, le nombre de membres de cette instance se situe entre trois et cinq.
- Il a notamment pour tâche de suivre de près le travail de la Direction, de veiller au bon fonctionnement de l'établissement et de préparer les décisions du Conseil. Il veille également à l'application et au suivi des décisions du Conseil.
- Le Comité exécutif, peut très bien se voir confier les tâches des Commissions de contrôle et de nomination.

16. La délégation

Sous réserve des compétences qui lui sont attribuées, impérativement par la loi ou les statuts, le Conseil peut déléguer tout ou partie de la gestion à une Direction. Il fixe les modalités de la délégation dans un règlement.

Toutes les délégations de compétences doivent être protocolées dans un document accessible à l'Autorité sanitaire et approuvé par elle.

17. Décisions soumises à ratification

Certaines décisions de la Direction doivent être soumises à la ratification du Conseil. Celles-ci sont prévues expressément par les statuts ou par le règlement d'organisation.

Un tel système possède plusieurs avantages :

- Il fixe une limite concrète à la Direction, puisqu'elle n'est pas à même de prendre seule certaines décisions ;
- Il place le Conseil face à ses responsabilités.
- Il oblige la Direction à donner une information précise sur la décision soumise à approbation.

18. Réviseur

Le Conseil veille à ce que le réviseur dispose des compétences nécessaires.

Pour pouvoir fonctionner en tant que réviseur, il faut :

- un diplôme d'expert-comptable ; ou
- un diplôme étranger reconnu équivalent au diplôme fédéral d'expert-comptable, trois ans de pratiques professionnelles et enfin des connaissances suffisantes en droit suisse ; ou
- un diplôme fédéral d'expert-fiduciaire, d'expert fiscal ou d'expert en finance et controlling et au moins cinq ans de pratique professionnelle ; ou
- avoir accompli des études universitaires ou suivi une école supérieure, et une pratique professionnelle d'au moins 12 ans.

Le Conseil s'assure que le réviseur agisse en toute indépendance.

Le réviseur doit jouir d'une pleine et entière liberté de jugement et agir sans être influencé par l'établissement soumis à la révision, par ses organes responsables ou par des tiers intéressés.

Le Conseil a le devoir de mettre à disposition tous les éléments nécessaires pour que le réviseur puisse effectuer son travail dans les meilleures conditions possibles.

Il est recommandé de remettre au concours le mandat du réviseur tous les 3 ou 5 ans, afin d'éviter tout risque de complaisance, voire de collusion.

19. Autoévaluation

Le Conseil évalue son propre travail et celui de ses éventuels Comités une fois par année.

Chaque année, le Président doit prévoir un point à l'ordre du jour sur ce thème. Cette évaluation permet à chacun d'exprimer ses impressions sur son activité.

On évalue donc tant la performance d'ensemble que la performance individuelle.

20. Conflits d'intérêts

Le Conseil évite toutes les formes de conflit d'intérêt.

Il ne peut poursuivre des intérêts personnels dans les décisions. Il peut s'agir d'affaires qui concernent les intérêts propres des membres ou ceux de personnes physiques ou morales qui leur sont proches.

Chaque membre annonce dès que possible et complètement ses intérêts dans une affaire et se récusé.

Si des affaires se concluent avec un membre du Conseil ou un proche, le rapport annuel l'indique expressément.

Si, malgré les recommandations de ce guide, le Conseil décide pour une raison ou une autre de confier une affaire à un membre du Conseil, celui-ci est en principe tenu de se récuser et doit ainsi sortir de la salle pendant la discussion. La décision devra être expressément reproduite dans le procès-verbal du Conseil.

La possibilité de survenance de conflits d'intérêts entre les membres de comités et de conseils de fondation et l'entité dont ils sont membres ne doivent pas être négligés et doivent rester au cœur de la gestion d'un EMS. Il sied de préciser toutefois que chaque institution membre de l'AGEMS doit disposer d'une certaine indépendance opérationnelle et qu'elle prend ses décisions en fonction des règles générales de l'éthique, notamment en fonction des montants en cause et des circonstances concrètes. Les membres de comités et de conseils de fondation sont nommés aussi en fonction de leurs compétences

professionnelles et il serait contreproductif de prôner une interdiction pure et simple en ce qui concerne des mandats en leur faveur.

Le rôle d'une association faîtière n'est pas de se substituer à la gestion de ses membres ni de fixer la marge d'appréciation qu'ont les conseils et les comités à la tête de ses membres. L'AGEMS tient à rappeler néanmoins que des mandats d'une intensité particulière peuvent être la source de conflits d'intérêts potentiels et qu'une prudence naturelle s'impose dans ce cadre.

21. Droit à l'information

Chaque membre du Conseil a le droit d'obtenir des renseignements sur toutes les affaires de l'établissement.

L'obligation d'information complète et détaillée incombe au Président en collaboration avec le Directeur.

22. Rémunération

Les membres du Conseil reçoivent une indemnité raisonnable pour leur activité ; celle-ci se base sur un règlement adopté par le même Conseil (entre Fr. 100.- et 300.- par séance). Des rémunérations supplémentaires, notamment en cas de travail particulier ou de gestion de projet, doivent clairement être définies, votées et protocolées.

Les critères permettant de déterminer cette indemnité doivent figurer dans un règlement. On prendra notamment en considération les capacités financières de l'institution.

Le Président percevra une indemnité plus conséquente.

Si l'activité des membres est bénévole, ils doivent être remboursés en tout cas de leurs dépenses.

23. Responsabilité

Les personnes chargées de l'administration, de la gestion, ainsi que de toutes les tâches de direction de l'institution répondent des dommages qu'elles pourraient commettre dans l'exercice de leur activité, intentionnellement ou par négligence.

L'activité de membre du Conseil ne doit donc pas être prise à la légère.

Une telle responsabilité ne peut être exclue par les statuts. Elle est prévue impérativement par la loi pour toutes les formes sociales.

Le Conseil veille à protéger l'institution, les résidents, les collaborateurs ainsi que les dirigeants et s'assurent régulièrement que les couvertures d'assurance soient adaptées.

24. Communication

Le Conseil détermine la politique générale de communication de son établissement et en confie la responsabilité de l'exécution ainsi que les moyens nécessaires à la direction.

Le Conseil est attentif à l'identification des problèmes pouvant déboucher sur un risque de crise.

Une politique de communication interne et externe régulière, transparente et pro-active permettent la plupart du temps d'identifier les sujets conflictuels et de les résoudre avant qu'ils ne se transforment en crise.

Une crise est un événement important et à caractère exceptionnel qui remet en question le fonctionnement même de l'institution et/ou la confiance sur laquelle sont obligatoirement basées les activités de l'institution.

En cas de nécessité, le Conseil se prépare à la gestion éventuelle d'une crise sur le plan de la communication. Il définit notamment les responsabilités et les processus particuliers à suivre en cas de crise et détermine la composition d'une cellule de crise.

Si le Conseil comprend plus de 5 membres, il est opportun de déterminer la composition d'une cellule de crise réduite, disposant d'une bonne capacité de réaction.

Un scénario de crise peut être édité par le Conseil, en mentionnant clairement l'arborescence des décisions et les responsables.

Il va de soi qu'au delà ces recommandations, acceptées en assemblée générale de l'AGEMS, en date des 13 juin 2018 et 18 juin 2019, chaque membre de l'AGEMS doit respecter les dispositions légales fédérales, cantonales, voire communales, pertinentes.

Le secrétaire général

Le Président

Jean Marc Guinchard

Julien Tron

Genève, 18 juin 2019