



---

## N° 146 Audit de gestion et de conformité relatif à la gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy

rapport publié le 28 février 2019

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

Au 30 juin 2019, quatre recommandations ont été mises en œuvre, six sont en cours de réalisation et trois sont sans effet.

Parmi les **quatre recommandations mises en œuvre**, les actions suivantes ont notamment été réalisées :

- Les conditions de confidentialité de *l'avis des collaborateurs* ont été clarifiées et communiquées afin que les collaborateurs puissent s'exprimer plus librement ;
- Les éléments clés des évaluations périodiques des collaborateurs sont décrits dans un guide adopté par le Conseil administratif ;
- Une directive précisant les modalités de fixation de la rémunération des nouveaux collaborateurs est entrée en vigueur ;

- Tous les entretiens RH réalisés par la secrétaire générale avec les collaborateurs sont formalisés dans des PV et conservés dans les dossiers du personnel.

**Les trois recommandations en cours** concernent notamment :

- La finalisation de la signature des cahiers des charges par les collaborateurs ;
- La mise en place d'une analyse régulière des besoins en matière de RH ;
- La mise à disposition des collaborateurs d'une structure externe permettant à ces derniers d'échanger librement sur des sujets sensibles lorsqu'ils estiment que la protection de leur personnalité est en jeu.

L'entrée en fonction d'un directeur des ressources humaines est prévue pour le 1<sup>er</sup> septembre 2019. Ce calendrier a décalé la mise en place de la plupart des recommandations dont il sera responsable, ce qui explique le statut **sans effet** concernant trois recommandations.



No 146 Gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 1</u> : La Cour recommande au Conseil administratif de compléter le cadre documentaire actuel relatif aux ressources humaines avec les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Politique des ressources humaines. Celle-ci devra préciser les valeurs (par exemple le respect mutuel, l'esprit d'équipe, l'égalité de traitement) et les thématiques (les conditions de travail, la rémunération, le développement de carrière, le perfectionnement professionnel des collaborateurs, l'attrait et la conservation des compétences) sur lesquelles le Conseil administratif veut mettre l'accent. Il pourra, dans un autre document, fixer des objectifs en lien avec cette politique tels que le maintien d'un taux de rotation et d'absence en dessous d'un seuil ;</li><li>• Politique de formation. Se basant sur les principes de la politique des ressources humaines, elle se fondera sur des principes de base : accès à tous sans restriction selon des conditions transparentes, qualité attestée des formations (formateurs reconnus, évaluation des cours), adéquation de l'offre aux besoins des collaborateurs et de la Ville de Lancy, maîtrise des coûts.</li></ul>	1 = Mineur	Conseil adminis- tratif	31.12.19		<b>Sans effet.</b> La démarche sera réalisée dès l'entrée en fonction du nouveau responsable RH au 1 <sup>er</sup> septembre 2019.
<p><u>Recommandation n° 2</u> : En se basant sur le travail déjà entrepris en 2018, la Cour recommande au Conseil administratif de développer sa démarche actuelle en mettant en place un processus de gestion des compétences. Celui-ci passera par une analyse régulière des besoins en matière de RH afin de garantir que les ressources allouées correspondent au volume d'activité des différents services. Cette analyse devra tenir compte de l'évolution à moyen terme de la population et des prestations à rendre qui seront en relation avec les projets de la commune, notamment de développements immobiliers.</p>	1 = Mineur	Chefs de service + SG + CA	Prépara- tion budget 2 020 en mai 19		<b>En cours</b> La démarche sera finalisée en septembre 2019 dans le cadre de l'adoption du budget 2020.



No 146 Gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 3</u>: La Cour recommande à l'exécutif de définir des indicateurs clés en matière de pilotage des ressources humaines, ce qui permettra de surveiller et si nécessaire de prendre des mesures correctrices.</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.</p> <p>Enfin, il conviendra de communiquer les tableaux de bord aux différents destinataires (Conseil administratif, secrétariat général, chefs de service) en les adaptant à leurs besoins.</p>	1 = Mineur	SG + RH	31.12.19		<b>Sans effet.</b> La démarche sera réalisée dès l'entrée en fonction du nouveau responsable RH au 1 <sup>er</sup> septembre 2019.
<p><u>Recommandation n° 4</u>: La Cour recommande aux responsables RH (Conseil administratif et secrétaire générale) d'analyser la pratique actuelle relative au document <i>Avis du collaborateur sur son environnement de travail</i> afin qu'il permette d'une part aux collaborateurs de s'exprimer librement et, d'autre part, à la hiérarchie d'identifier des pistes d'améliorations quant à l'environnement professionnel des collaborateurs.</p> <p>En outre, la Cour recommande au Conseil administratif de réfléchir à la possibilité de remettre le questionnaire aux collaborateurs à une date unique, de manière à ce que l'enquête couvre une période identique pour tous.</p>	1 = Mineur	SG + RH sauf dernier point	31.12.19	01.05.19	<b>Réalisée.</b> Une clause de confidentialité a été intégrée au document. Ainsi, les collaborateurs sont formellement informés du fait que seuls le secrétariat général et le Conseil administratif ont accès à l'information. Par ailleurs, le Conseil administratif maintient sa volonté d'échelonner la réception de ces documents.



No 146 Gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 5</u> : Une fois que les ressources humaines seront complétées par l'arrivée d'un responsable RH, la Cour recommande à l'exécutif de définir, en collaboration avec le responsable RH, les rôles et responsabilités des RH et des collaborateurs. Les rôles suivants devraient faire partie de cette définition :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle stratégique : participation à la définition de la politique RH et réalisation d'une veille des besoins et des compétences de la mairie (gestion prévisionnelle du personnel) ;</li> <li>• Rôle de partenaire RH pour les chefs de service en leur fournissant un soutien pour la gestion de leurs collaborateurs ;</li> <li>• Rôle de référence : porter d'une part les connaissances métier des RH et d'autre part s'assurer que les valeurs de la commune soient intégrées à l'ensemble des processus RH.</li> </ul>	1 = Mineur	CA + SG + RH	31.12.20		<p><b>Sans effet.</b> La démarche sera réalisée dès l'entrée en fonction du nouveau responsable RH au 1<sup>er</sup> septembre 2019.</p>
<p><u>Recommandation n° 6</u> : En complément de la recommandation précédente, et avec l'arrivée d'un responsable des ressources humaines, la Cour recommande au Conseil administratif de se pencher sur la pertinence de créer un service des ressources humaines. Au vu de l'évolution démographique de la commune, du nombre important de collaborateurs à gérer actuellement et dans le futur, et des problématiques mises à jour par l'enquête auprès des collaborateurs, cette réflexion doit être faite, notamment au regard du prochain départ de la secrétaire générale.</p>	1 = Mineur	CA	31.12.20		<p><b>En cours.</b></p>
<p><u>Recommandation n° 7</u> : En lien avec la gestion de la santé et de la sécurité au travail, la Cour recommande au Conseil administratif de mettre à disposition des collaborateurs un dispositif externe permettant à ce dernier d'échanger librement sur des sujets sensibles lorsqu'ils estiment que la protection de leur personnalité est en jeu.</p>	2 = Modéré	CA + SG	31.12.19		<p><b>En cours.</b> Un partenariat avec le Service social Inter-Entreprises entrera en vigueur dès septembre 2019.</p>



No 146 Gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 8</u> : La Cour recommande à la secrétaire générale de rédiger tous les descriptifs de fonction avec la formation de base et l'expérience professionnelle exigées, tout en s'appuyant sur les cahiers des charges.</p> <p>Par ailleurs, la Cour lui recommande également de réévaluer périodiquement le niveau des salaires en le comparant à ceux d'autres communes et à celui du marché de l'emploi pour les fonctions qui s'y prêtent.</p>	1 = Mineur	SG + RH	31.12.19		<b>En cours.</b> La réévaluation sera une des tâches prioritaires du nouveau responsable RH qui prend ses fonctions au 1 <sup>er</sup> septembre 2019.
<p><u>Recommandation n° 9</u> : La Cour recommande à la secrétaire générale de s'assurer que l'ensemble des cahiers des charges soient mis à jour dans le respect des bonnes pratiques et dans un délai raisonnable. De plus, il s'agira de vérifier la concordance de ces documents avec les descriptifs de fonctions prévues par la grille salariale. Enfin, il s'agira de mettre en place une démarche continue de mise à jour afin que les modifications significatives soient prises en compte rapidement.</p>	1 = Mineur	Chefs service + RH	30.09.19 (initial 30 .04.19		<b>En cours.</b> Les cahiers des charges ont tous été mis à jour, une dizaine de ceux-ci doivent encore être signés.



No 146 Gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 10</u>: La Cour recommande à la secrétaire générale d'établir un mode opératoire décrivant les étapes clés du processus d'évaluation annuelle. Ce document devra notamment décrire les modalités de préparation de l'entretien et d'utilisation du document (dont l'échelle d'évaluation). Le document utilisé par l'État de Genève <i>Guide des entretiens d'évaluation</i> pourrait servir de modèle pour établir un mode opératoire propre à la commune de Lancy.</p> <p>De plus, la Cour recommande de compléter le document actuel utilisé par la commune avec les rubriques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Établir la liste des prestations effectuées durant la période écoulée, en indiquant celles couronnées de succès et celles qui méritent un point d'amélioration, et les commenter brièvement ;</li><li>• Établir et expliquer brièvement les points à améliorer et les mesures à mettre en place pour <i>répondre tout à fait aux objectifs</i> et améliorer ainsi les prestations des collaborateurs et de la commune ;</li><li>• Évaluer les objectifs individuels ou collectifs de la période précédente en commentant brièvement leur niveau d'atteinte ;</li><li>• Fixer de manière claire et précise des nouveaux objectifs qui soient en lien avec les prestations de la commune et le cahier des charges du collaborateur. Dans la mesure du possible, les objectifs individuels doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Ces objectifs doivent être discutés avec les collaborateurs et une cible doit être définie ;</li><li>• Solliciter l'avis du collaborateur sur les appréciations et les commentaires rédigés par l'évaluateur.</li></ul>	1 = Mineur	SG + Chefs de service	31.12.19	09.04.19	<b>Réalisée.</b> Les éléments clés des évaluations des collaborateurs sont décrits dans un guide adopté par le Conseil administratif.



No 146 Gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n° 11</u> : La Cour recommande à la secrétaire générale de formaliser la fixation de la rémunération des nouveaux collaborateurs, notamment pour la détermination des annuités de départ. Toute dérogation devra être dûment protocolée avec les motifs qui ont conduit à celle-ci.</p> <p>De plus, la Cour recommande au CA de préciser les modalités d'utilisation des annuités et des gratifications afin qu'elles ne se substituent pas à une prime ou encore un moyen d'atteindre un salaire cible sans tenir compte de l'expérience et de la compétence des collaborateurs.</p>	1 = Mineur	SG	31.12.19	14.05.19	<b>Réalisée.</b> Une directive précisant les modalités de fixation de la rémunération des nouveaux collaborateurs est entrée en vigueur.
<p><u>Recommandation n° 12</u> : En matière de gestion des comportements inadéquats, la Cour recommande à la secrétaire générale de définir les étapes clés, les intervenants et les documents nécessaires à la réalisation des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Médiation entre le collaborateur et les responsables RH ;</li><li>• Avertissement ;</li><li>• Sanction.</li></ul> <p>Concernant la formalisation des décisions et actions des responsables des ressources humaines, il s'agira, concernant la gestion des conflits, de constituer un dossier de suivi afin de s'assurer que toutes les mesures et actions prises soient connues et validées par les parties prenantes et que les risques de non-conformité au statut et aux lois soient identifiés et les conséquences mesurées. De plus, un suivi devra systématiquement être réalisé afin de s'assurer que les mesures prises ont eu un effet positif sur les problématiques relevées.</p>	3 = Significatif	SG	Au fur et à mesure des nécessi- tés		<b>En cours.</b>



No 146 Gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy (audit de gestion et de conformité)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation/Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n° 13</u> : La Cour recommande au Conseil administratif et à la secrétaire générale de s'assurer que tous les éléments clés des relations de travail soient formalisés et classés dans le dossier des collaborateurs. En particulier, il s'agira de formaliser les entretiens liés à des comportements inadéquats, les entretiens demandés par les collaborateurs, les entretiens de fin de rapport de travail.	1 = Mineur	SG	De suite	01.03.19	<b>Réalisée.</b> La secrétaire générale formalise tous les entretiens avec les collaborateurs dans des PV qui sont conservés dans les dossiers du personnel.