

COUR DES COMPTES

RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

LETTRE D'INFORMATION N°4

MARS 2016

Contenu

Actualités	1
28 février 2016 – La révision des comptes de l'État de Genève confiée à la Cour des comptes	1
Chiffres-clés de la Cour des comptes pour l'année 2015	2
Dernières publications (http://www.cdc-ge.ch)	2
La Cour des comptes : une institution au service des citoyens	3
Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines	5

Actualités

Chères lectrices, chers lecteurs, par le biais d'une lettre d'information, la Cour des comptes vous informe périodiquement des actualités en matière de bonne gestion des entités publiques et d'évaluation des politiques publiques. Pour cette édition, l'accent est mis sur deux thèmes : l'intérêt en constante progression des citoyens vis-à-vis de la Cour d'une part, et les enseignements que la Cour a tirés des missions menées en matière de gestion des ressources humaines d'autre part. De plus en plus de citoyens s'adressent à la Cour des comptes pour lui signaler des problèmes constatés lors de contacts avec l'administration publique. L'article « La Cour des comptes : une institution au service des citoyens » (p.3) traite ainsi des communications citoyennes reçues en 2015. La Cour des comptes a en outre analysé à plusieurs occasions le système de contrôle interne en matière de ressources humaines. Les bonnes pratiques à ce sujet sont présentées aux pages 5 à 7. Nous vous souhaitons une bonne lecture et vous adressons, chères lectrices, chers lecteurs, nos meilleures salutations.

28 février 2016 – La révision des comptes de l'État de Genève confiée à la Cour des comptes

Le 28 février 2016, les citoyens genevois ont accepté à 64,2% la loi constitutionnelle modifiant la constitution de la République et canton de Genève. La nouvelle teneur de l'article 222 al. 2 de la constitution est désormais la suivante : « La révision des comptes de l'État est assurée par la Cour des comptes ». Cette tâche devrait être effective dès les comptes 2017 de l'État.

Chiffres-clés de la Cour des comptes pour l'année 2015

- 53 objets traités, dont 12 ont abouti à la publication de 11 rapports distincts, le solde ayant fait l'objet d'examens sommaires ;
- 63 nouveaux dossiers ouverts, dont 56 communications citoyennes, 2 demandes d'autorités et 5 autosaisines ;
- 18.8 millions d'économies proposées par le biais de recommandations ;
- 1'590 téléchargements en moyenne par rapport publié durant l'année.

Dernières publications (<http://www.cdc-ge.ch>)

- 22.02.2016 : [Audit de gestion de l'administration fiscale cantonale \(AFC\) - qualité des relations avec les usagers](#)
- 05.02.2016 : [Audit de gestion et financier relatif au projet Praille Acacias Vernets \(PAV\) - phase de mise en oeuvre](#)
- 18.12.2015 : [Audit de gestion relatif au processus de facturation et de recouvrement des Hôpitaux universitaires de Genève \(HUG\)](#)
- 18.12.2015 : [Audit de gestion relatif à la sécurité des smartphones à l'Etat de Genève](#)
- 01.12.2015 : [Audit financier et de gestion relatif à l'entretien des voies publiques cantonales](#)
- 17.11.2015 : [Audit de légalité et de gestion relatif à l'Institut universitaire de formation des enseignants \(IUFE\)](#)
- 10.11.2015 : [Evaluation relative à la politique publique en matière de formation continue : évaluation du chèque annuel de formation et de l'accès des adultes à un premier niveau de qualification](#)

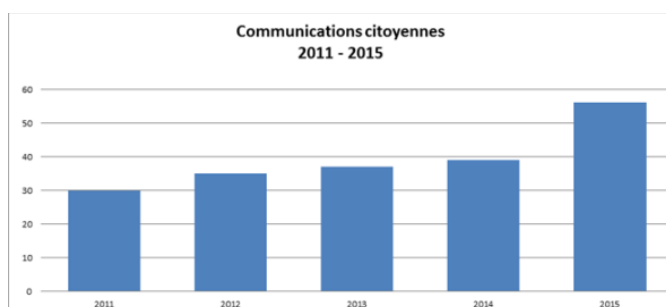
La Cour des comptes : une institution au service des citoyens

Conformément à la Loi sur la surveillance de l'État, « toute personne ou entité peut communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques dont elle a connaissance et qu'elle estime utiles à l'accomplissement de ses tâches. Ces personnes ou entités ne peuvent pas intervenir dans les procédures de contrôle engagées par la Cour des comptes » ([LSurv, art.35](#)).

Depuis le début de ses activités en 2007, 22% des rapports publiés par la Cour des comptes portent sur des thématiques dénoncées par des communications citoyennes. La Cour des comptes s'est ainsi imposée comme l'interlocutrice privilégiée des citoyens qui souhaitent alerter une autorité quant à d'éventuels dysfonctionnements au sein de l'État de Genève.

Focus sur l'année 2015

Durant l'année 2015, la Cour des comptes a reçu 56 communications émanant de citoyens, soit le chiffre le plus élevé de son histoire. Cela correspond à une croissance de plus de 35% par rapport à la moyenne des quatre exercices précédents.



En 2015, les communications des citoyennes et citoyens ont concerné l'administration cantonale (39%), les établissements publics autonomes (25%), les communes (23%) et les associations, fondations ou SA (13%). Elles se répartissent par thématique de la manière suivante : gestion des ressources

humaines (33%), qualité des prestations (33%), soupçons de fraude (13%), gestion des fonds publics (11%), gouvernance (5%) et fonctionnement des institutions communales (5%).

La gestion des ressources humaines en question

33% des communications citoyennes reçues en 2015 concernent la gestion des ressources humaines (voir notre article sur ce sujet en p.5). La problématique de l'égalité de traitement est la plus souvent évoquée par les citoyens sollicitant la Cour des comptes. Elle représente au total 55% des communications reçues dans ce domaine. Il s'agit d'égalité de traitement au recrutement et à la promotion, mais aussi d'équité des rémunérations. Les autres sources de préoccupation sont les relations sur le lieu de travail et l'organisation et la gestion d'équipe.

Des citoyens concernés par la qualité des prestations des entités publiques

En contact fréquent avec les services publics cantonaux et communaux, les citoyennes et citoyens s'intéressent également à la qualité des prestations fournies. Ainsi, 33% des communications citoyennes ont trait aux services offerts par les entités publiques, dont 40% concernent la politique publique d'action sociale. Les plaintes reçues portent surtout sur le calcul des prestations financières et sur les délais de traitement des demandes d'aide sociale.

Un intérêt des citoyens pour la bonne gestion des deniers publics

Les soupçons de fraude (13%) et la bonne gestion des deniers publics (11%) font également partie des préoccupations essentielles des citoyens. La plupart des soupçons de fraude ont trait à l'attribution de marchés publics, tandis que les préoccupations citoyennes à l'égard de la bonne gestion des deniers publics portent principalement sur la bonne utilisation et le respect des budgets alloués.

Des citoyens soucieux des principes de bonne gouvernance dans les établissements publics autonomes et les institutions communales

Enfin, les citoyens se soucient également de la gouvernance des établissements publics autonomes (5%) et du fonctionnement des institutions communales (5%).

Les réponses aux demandes citoyennes

Tout citoyen peut prendre contact avec la Cour des comptes par courrier postal, courrier électronique (info@cdc-ge.ch), télécopie ou téléphone. Il suffit de décrire succinctement les problèmes constatés qui peuvent concerner par exemple la régularité des comptes, la légalité des activités, la gestion des fonds publics ou les prestations d'une entité publique.

La Cour des comptes procède à des entretiens, récolte les données et conduit une analyse, démarche au terme de laquelle les magistrats décident collégalement de l'opportunité de lancer une mission d'audit ou d'évaluation des politiques publiques. La problématique peut également être traitée sous la forme d'un examen sommaire qui fait l'objet d'un résumé dans le rapport annuel d'activité de la Cour des comptes

(<http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Rapports-annuels.html>).

Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines

Dans une entité privée ou publique, le rôle de la fonction « ressources humaines » a généralement comme objectif de garantir en permanence, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, une adéquation entre les ressources et les besoins de personnel, de mobiliser et développer les compétences pour une plus grande efficacité et efficience et enfin de gérer la partie administrative (paie, certificats de salaire, assurances sociales, etc.).

Dans le cadre de ses travaux, la Cour des comptes a analysé à plusieurs reprises la gestion des ressources humaines. Les différents audits menés auprès d'entités publiques ont permis d'identifier plusieurs problématiques.

Par exemple, dans le cadre de recrutements, la Cour a pu identifier une absence de description de poste ou de cahier des charges, privant l'entité d'une identification de l'ensemble des compétences et des activités requises pour chaque titulaire d'une fonction. Il a aussi été relevé que des évaluations de performance individuelle n'étaient pas établies systématiquement, ne permettant pas de s'assurer de la réalisation des activités et des objectifs fixés. De plus, ces manques peuvent également être contraires aux obligations réglementaires.

En ce qui concerne l'évaluation des fonctions, la Cour a pu relever que certaines fonctions n'étaient pas rattachées à des classes de traitement ou l'étaient d'une manière inégale au sein d'une même fonction, ne permettant pas de s'assurer d'une homogénéité de la politique salariale.

Quant à la gestion de la paie, la Cour a pu identifier que certaines données issues de l'application de gestion des horaires n'étaient pas fiables, ne permettant pas de s'assurer que les majorations des heures supplémentaires étaient réellement dues.

Dans ce contexte, la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) spécifique à la gestion des ressources humaines permet notamment une identification plus rapide des faiblesses, une diminution de la probabilité de survenance de fraude ou d'erreurs et une amélioration de la maîtrise des outils et des processus.

Le présent article vise ainsi à décrire les contrôles clés propres à la mise en place d'un SCI spécifique à la gestion des ressources humaines.

Processus de recrutement, d'intégration et de fin de rapports de service

Le recrutement vise à s'assurer de l'adéquation entre la personne recrutée et les besoins, présents et futurs, d'une organisation. Ceci se traduit donc par une évaluation des compétences dans le respect des bonnes pratiques en la matière. Le processus de recrutement s'inscrit dans la durée, compte tenu notamment du délai qui peut s'écouler entre la publication de l'annonce, les entretiens, le choix du candidat et son entrée en fonctions.

Pour le recrutement, les contrôles clés à prévoir sont notamment :

- effectuer une analyse des besoins ;
- définir les exigences de la fonction ;
- s'assurer d'une publication adéquate de l'annonce ;
- mettre en place une sélection rigoureuse ;
- vérifier la proposition d'engagement ;
- s'assurer de l'intégration du candidat.

Lors de la fin des rapports de service, l'entité doit organiser le départ du collaborateur et veiller à respecter ses obligations légales. Les causes du départ peuvent être multiples : démission, licenciement, départ à la retraite (anticipé ou non). Lors d'une démission, il peut être utile à l'organisation d'en connaître les raisons afin de s'assurer notamment que le départ n'est pas le

signe de dysfonctionnements internes. Ceci peut être fait notamment au travers d'un entretien de départ.

Pour la fin des rapports de service, les contrôles clés à prévoir sont notamment :

- respecter les obligations légales lors des départs;
- recueillir les motifs du départ ;
- s'assurer de la résiliation des droits d'accès.

Processus de gestion des carrières, mobilité et promotion

La prise en compte des besoins de l'organisation, des disponibilités internes en termes de poste, des compétences des collaborateurs et de leurs souhaits permet de construire le futur en utilisant au mieux les compétences du personnel. Pour être efficace, cette démarche doit s'effectuer au sein d'un cadre prédéfini et en respectant l'égalité de traitement entre les collaborateurs. L'entité peut faire évoluer les collaborateurs, soit par mobilité interne dans des postes de même niveau hiérarchique, soit par promotion à une fonction hiérarchique supérieure. Le processus de gestion des carrières permet également de suivre l'évolution des collaborateurs au sein de l'organisation. Il est en lien étroit avec les processus de recrutement et de développement des compétences et formation.

Pour ce processus, les contrôles clés à prévoir sont notamment :

- définir des règles claires en termes de promotions internes/de mobilité ;
- identifier les postes clés et les compétences requises ;
- s'assurer que les souhaits des collaborateurs puissent être recueillis ;
- établir des plans de carrière.

Processus de développement des compétences

En général, tout employeur prend en compte l'évolution des compétences nécessaires aux métiers afin d'assurer le développement de ses collaborateurs. Dans ce cadre, la formation apparaît comme une condition essentielle au maintien et au développement des compétences des collaborateurs. Ce processus vise donc à s'assurer que les compétences des collaborateurs restent adéquates et suivent l'évolution de l'environnement de travail (nouvelles orientations stratégiques de l'organisation, cadre juridique, outils informatiques, etc.). Il permet à la fois de répondre aux besoins d'efficacité et d'efficience de l'organisation et d'assurer l'employabilité des collaborateurs.

Pour ce processus, les contrôles clés à prévoir sont notamment :

- effectuer une analyse des besoins, c'est-à-dire la comparaison entre les besoins actuels et futurs de l'organisation et les compétences des collaborateurs ;
- avoir mené les entretiens d'évaluations annuelles et avoir recensé l'ensemble des besoins en formation ;
- mettre en place une validation définitive des formations ;
- évaluer la « qualité » de chaque formation suivie.

Processus de positionnement et d'évaluation de fonction

Ce processus s'inscrit dans le cadre de la politique salariale et vise à définir le niveau de rémunération de chaque fonction ou type de poste de l'entité afin de renforcer l'égalité de traitement de l'ensemble des collaborateurs. La méthodologie d'évaluation ou de réévaluation de fonction doit être clairement définie afin de garantir une homogénéité dans les résultats obtenus et de formaliser des cahiers des charges adaptés aux besoins de chaque fonction.

Pour ce processus, les contrôles clés à prévoir sont notamment :

- mettre en place une méthodologie ;
- définir les tâches et les activités qui doivent être remplies par chaque fonction afin d'établir ou mettre à jour les cahiers des charges/descriptions de fonction ;
- analyser et comparer l'ensemble des résultats d'évaluation/de réévaluation et notamment la pertinence globale du positionnement de chaque fonction;
- suivre les modalités de recours éventuels.

Processus de santé et de sécurité au travail

Ce processus vise à protéger la vie, la santé et l'intégrité des personnes amenées à travailler pour le compte de l'entité, quelle que soit son activité. Il couvre aussi bien des questions d'organisation du travail, d'ergonomie que de sécurité au travail. Afin de pouvoir protéger la vie et la santé de son personnel, il est indispensable pour une entité de pouvoir s'assurer que les obligations légales et spécifiques en matière de santé et de sécurité au travail sont identifiées. Il est nécessaire que l'ensemble des risques soit répertorié et que des mesures de protection appropriées soient non seulement prises, mais également contrôlées.

Pour ce processus, les contrôles clés à prévoir sont notamment :

- désigner un ou des chargé(s) de sécurité ;
- développer une formation adéquate aux différents échelons ;
- recenser les thématiques identifiées par rapport aux activités de l'entité en matière de santé et sécurité au travail par fonction ou par métier ;
- établir un suivi (tableau de bord) des absences et des principaux indicateurs de santé et sécurité.

Processus de gestion de la paie

La gestion de la paie est un processus essentiel de la gestion administrative des ressources humaines. Ce processus vise notamment à s'assurer du correct

paiement du traitement du collaborateur et de la bonne retenue des charges sociales.

Pour ce processus, les contrôles clés à prévoir sont notamment :

- vérifier que les paramètres permanents (taux de charges sociales, base salariale brute, taux horaire, etc.) sont correctement introduits dans l'application utilisée ;
- s'assurer que tous les éléments devant faire l'objet d'une retenue de charges sociales sont pris en compte ;
- identifier que les autres éléments périodiques (paiements d'heures supplémentaires ou d'indemnités, etc.) font également l'objet d'une revue ;
- contrôler le paiement effectif des salaires ;
- examiner de manière régulière les droits d'accès aux données de la paie.

En conclusion, la mise en place d'un SCI spécifique à la gestion des ressources humaines doit évidemment être adaptée au nombre de collaborateurs et aux risques intrinsèques de l'entité concernée. Pour ce faire, chacun de ces processus devrait faire l'objet d'une brève procédure décrivant les différentes étapes, actions et intervenants, afin de comprendre les objectifs visés par l'entité, les risques qui pourraient compromettre leur atteinte et les contrôles clés à mettre en œuvre.

Selon l'entité, la procédure peut tenir sur une ou plusieurs pages, et il est recommandé d'établir les contrôles clés sous la forme de matrices afin d'identifier clairement les risques, les modalités du contrôle et les personnes qui en ont la charge.

Pour en savoir plus : <http://www.cdc-ge.ch/fr/Publications/Outils-1/Bonnes-pratiques-en-matiere-de-gestion-des-ressources-humaines.html>



Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités soumises à son contrôle, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement de ses tâches.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations mais n'accepte pas de communication anonyme.

Vous pouvez contacter la Cour des comptes par téléphone, courrier postal, fax ou courrier électronique.

Cour des comptes – Route de Chêne 54 - 1208 Genève
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99

<http://www.cdc-ge.ch>

Pour recevoir la prochaine édition de la lettre d'information, nous vous invitons à vous inscrire sur le site internet de la Cour des comptes : <http://www.cdc-ge.ch/fr/newsletter.html>