

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PRÉSENTATION ACG / COMMUNES GENEVOISES

SALLE DU RONDEAU – 24 FÉVRIER 2016



OBJECTIFS

- ▶ Connaître les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines (RH)
- ▶ Faciliter la mise en œuvre de contrôles clés dans les processus de gestion RH




8h30 – 8h45 Introduction et présentation des activités de la Cour

8h45 – 10h15 Gestion des ressources humaines:

- Système de contrôle interne
- Processus-clés et bonnes pratiques pour les communes genevoises
- Adaptation des statuts du personnel à la nouvelle constitution et à l'évolution de la jurisprudence

10h15 - 10h35 Pause

 10h35 - 11h30 Illustration : le processus de recrutement

INTRODUCTION : LA COUR DES COMPTES EN BREF

- ▶ **Compétences en matière d'audit (base: normes ISSAI)**
 - Légalité des activités («conformité»)
 - Régularité des recettes et des dépenses («financier»)
 - Bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés («gestion/performance»)

- ▶ **Compétences en matière d'évaluation (base: standards SEVAL)**
 - Bien-fondé, valeur et efficacité des politiques publiques (critères : pertinence, efficacité, efficience)

- ▶ **Périmètre**
 - Les départements de l'administration cantonale, la chancellerie et ses services, l'administration du Pouvoir judiciaire, le secrétariat du Grand Conseil,
 - Les institutions cantonales de droit public (HUG, SIG, TPG, GA, ...),
 - Les autorités communales et les institutions qui en dépendent,
 - Les institutions privées où l'État possède une participation financière majoritaire (Palexpo SA, Ports Francs SA, ...),
 - Les organismes bénéficiant de subventions de l'État ou des communes (associations, fondations).

82 entreprises de droit public (aéroport, hôpital, eau & énergies, transports)

Etat de Genève

> 15 milliards F de budget

45 communes

> 40'000 personnes

9 entreprises privées contrôlées par les collectivités publiques (Ports francs SA, Palexpo SA)

> 300 Organisations privées (associations, fondations) offrant des prestations grâce à un financement public

RAPPORTS, EXAMENS SOMMAIRES ET ORGANISATION

► Rapports

- Publics ; toutefois, la loi implique que la Cour doit tenir compte des intérêts publics ou privés susceptibles de s'opposer à la divulgation de certaines informations
- Suivi des recommandations des missions de contrôle pendant 2 à 3 ans

► Examens sommaires

- Résumé de chaque examen sommaire dans le rapport annuel
- Publication anonymisée des examens sommaires d'intérêt public

► Organisation de la Cour des comptes

- Trois magistrats à plein temps et trois magistrats suppléants (spécialistes juridiques ou économiques), une assistante de direction, un secrétaire général à 60%
- 10 professionnels de l'audit (experts-comptables diplômés, auditeurs internes (CIA/CISA/CFE), contrôleurs de gestion, experts financiers) et 3 évaluateurs (universitaires spécialisés dans l'analyse de politiques publiques)
- Mode d'organisation type « fiduciaire/PME », contrats de droit privé

CHIFFRES-CLÉS APRÈS 8 ANS D'ACTIVITÉ (CUMUL - 30 JUIN 2015)

- ▶ Dossiers reçus: 234 communications citoyennes et 48 communications d'autorités
- ▶ Objets traités : 277 objets traités, dont 108 ayant abouti à la publication de 90 rapports distincts (dont 24 sur des problématiques communales) et 169 examens sommaires (dont une trentaine sur des problématiques communales)
- ▶ Origine des 90 rapports : 48% autosaisines, 21% citoyens, 31% autorités
- ▶ 90 rapports contenant 1'427 recommandations :
 - Acceptées à 98%
 - Mises en œuvre : 70% dans les 2 ½ ans après l'émission du rapport
- ▶ Somme des économies proposées : 95 millions F, dont 23 « uniques » et 72 « récurrentes ». Valeur potentielle 2007-2015 : 265 millions F
- ▶ 373'572 téléchargements de rapports

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE (SCI)

AUDITS EN MATIÈRE RH

- ▶ No 17 - Audit de légalité et de gestion, relatif à la rémunération du corps de police, publié le 24.03.2009
- ▶ No 26 - Audit de gestion relatif au processus de recrutement – Ville de Genève, publié le 04.03.2010
- ▶ No 27 - Audit de gestion au SCI en matière de primes, indemnités, débours et autres prestations accordés au sein de l'État de Genève, publié le 22.03.2010
- ▶ No 28 - Audit de gestion de l'organisation RH – État de Genève, publié le 03.06.2010
- ▶ No 44 - Audit de légalité et de gestion relatif aux indemnités, primes et débours en Ville de Genève, publié le 30.06.2011

AUDITS EN MATIÈRE RH

- ▶ No 67 - Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion RH – Ville de Carouge, publié le 27.08.2013
- ▶ No 68 - Audit de légalité et de gestion relatif à la gestion RH – Ville de Chêne-Bougeries, publié le 28.08.2013
- ▶ No 76 - Audit de légalité relatif à l'application du statut du personnel aux jours de congé des membres du Collège de direction des TPG, publié le 23.01.2014
- ▶ No 82 - Rapport d'audit relatif aux éléments de rémunération de la haute direction des entités du périmètre de consolidation de l'État de Genève, publié le 30.10.2014
- ▶ No 91 - Rapport d'audit de gestion relatif à l'organisation RH de la Ville de Versoix, publié le 08.09.2015

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- ▶ Processus de gestion des RH incomplets ou insuffisamment contrôlés
 - Application des bases légales et réglementaires non conforme
 - Dispositions du statut du personnel contraires au droit supérieur
 - Absence de cahiers des charges
 - Erreurs relevées dans l'application des évaluations de fonctions
 - Évaluations des collaborateurs pas systématiquement effectuées
 - Erreurs sur les fiches de salaires sans détection préalable
 - Absence d'un système de contrôle interne adéquat relatif au domaine RH

- ▶ Améliorations à apporter notamment sur les aspects liés à l'élaboration d'outils de pilotage, à la formalisation des procédures et des contrôles ainsi qu'à la mise en œuvre de règles et d'outils de gestion de projet

ÉTAT DE GENÈVE / EPA / SUBVENTIONNÉS

- ▶ Loi sur la gestion administrative et financière de l'État (LGAF, D 1 05)
 - Art. 50 Système de contrôle interne
 - ¹ Le système de contrôle interne vise à :*
 - a) *assurer la qualité des prestations fournies par une entité dans le respect des lois, règlements, directives et autres normes en vigueur;*
 - b) *assurer la qualité des processus visant à fournir ces prestations;*
 - c) *gérer les risques découlant de l'activité de l'entité.*
 - ² Le système de contrôle interne respecte les principes de la proportionnalité du contrôle et de l'efficacité des moyens administratifs alloués au contrôle au regard des résultats escomptés.*
 - Art. 51 Instauration d'un système de contrôle interne
 - ¹ Dans le but d'appliquer les principes de gestion mentionnés dans la présente loi, les entités assujetties doivent instaurer un système de contrôle interne adapté à leurs missions et à leur structure, sous réserve des dispositions particulières qui leur sont applicables.*
 - ² L'instauration et la maintenance du système de contrôle interne, selon un référentiel généralement admis, incombent aux entités administratives elles-mêmes, soit à leurs directions.*
 - Art. 53 Système de gestion des risques
 - ¹ L'administration cantonale et les entités assujetties se dotent d'un système de gestion des risques adapté à leurs missions et à leur structure, destiné à fournir une assurance raisonnable sur la maîtrise des risques.*

COMMUNES

▶ **Projet de loi modifiant la loi sur l'administration des communes (LAC) – PL11787 (déposé par le Conseil d'État le 09.12.2015)**

■ **Art. 125 Définition (nouveau)**

¹ Dans le but d'appliquer les principes de gestion mentionnés dans la présente loi, les entités assujetties doivent instaurer un système de contrôle interne, adopté par leur organe exécutif, adapté à leurs missions et à leur structure, sous réserve des dispositions particulières qui leur sont applicables.

² Le système de contrôle interne vise à :

a) assurer la qualité des prestations fournies par une entité dans le respect des lois, règlements, directives et autres normes en vigueur ;

b) assurer la qualité des processus visant à fournir ces prestations ;

c) gérer les risques découlant de l'activité de l'entité.

³ Le système de contrôle interne respecte les principes de la proportionnalité du contrôle et de l'efficacité des moyens administratifs alloués au contrôle au regard des résultats escomptés.

■ **Art. 127 Audit interne (nouveau)**

Les communes de plus de 50 000 habitants doivent mettre en place un organe d'audit interne.

SECTEUR PRIVÉ

▶ Code des obligations

■ Art. 728a Contrôle ordinaire / 2. Attributions de l'organe de révision

¹ L'organe de révision vérifie [...] s'il existe un système de contrôle interne.

² L'organe de révision tient compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son étendue.

■ Pour les grandes entreprises: art. 961c Rapport annuel

² Le rapport annuel précise en particulier les éléments suivants : [...] la réalisation d'une évaluation des risques.

▶ Cas des entités privées subventionnées par l'État de Genève

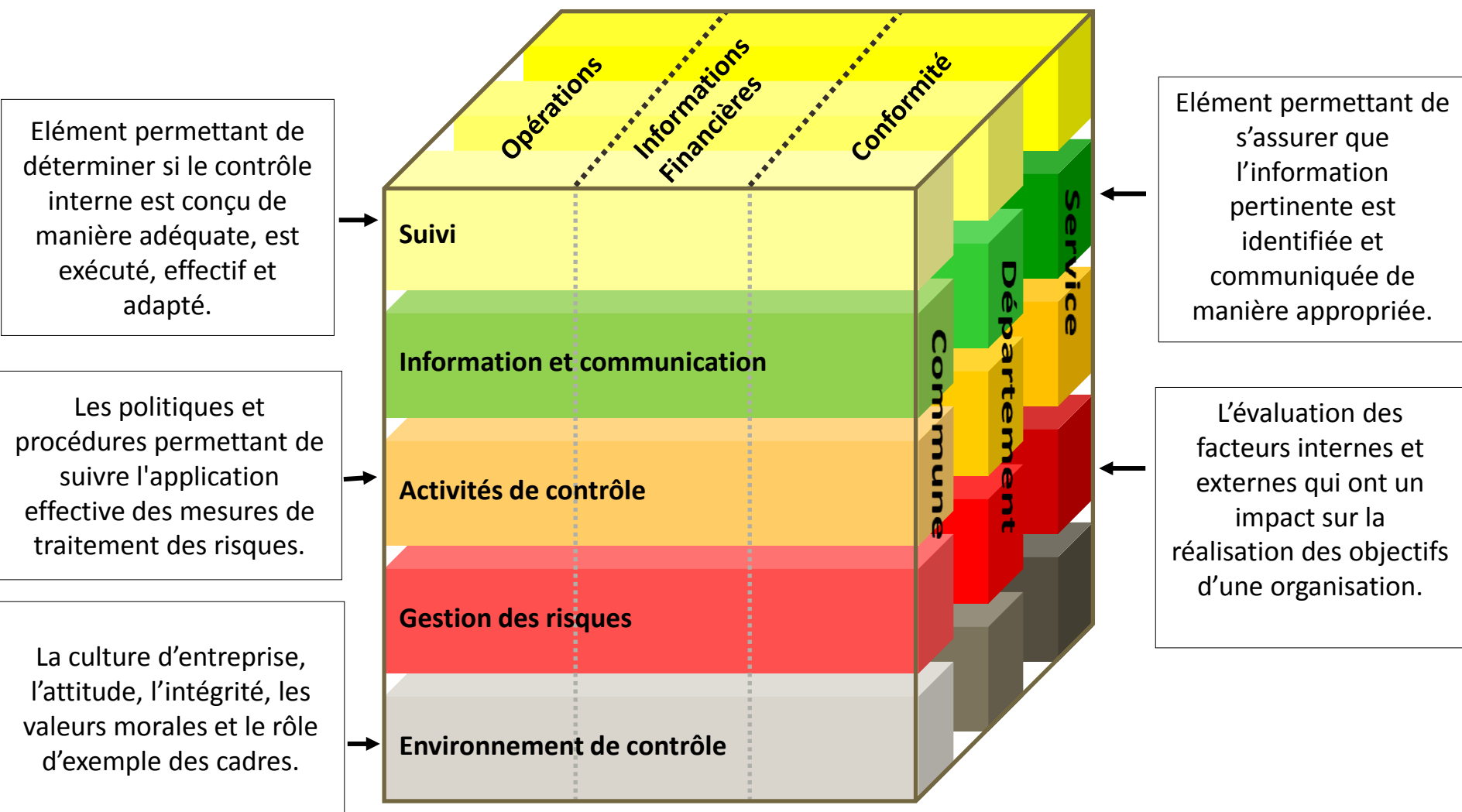
■ Art. 3 al. 4 LGAF « *Les entités au bénéfice d'indemnités ou d'aides financières sont assujetties à l'obligation d'instaurer un système de contrôle interne* »

■ Projets de loi accordant des indemnités ou aides financières : art. 8 Contrôle interne « *Le bénéficiaire de l'indemnité doit respecter les principes relatifs au contrôle interne prévus par la LGAF* »

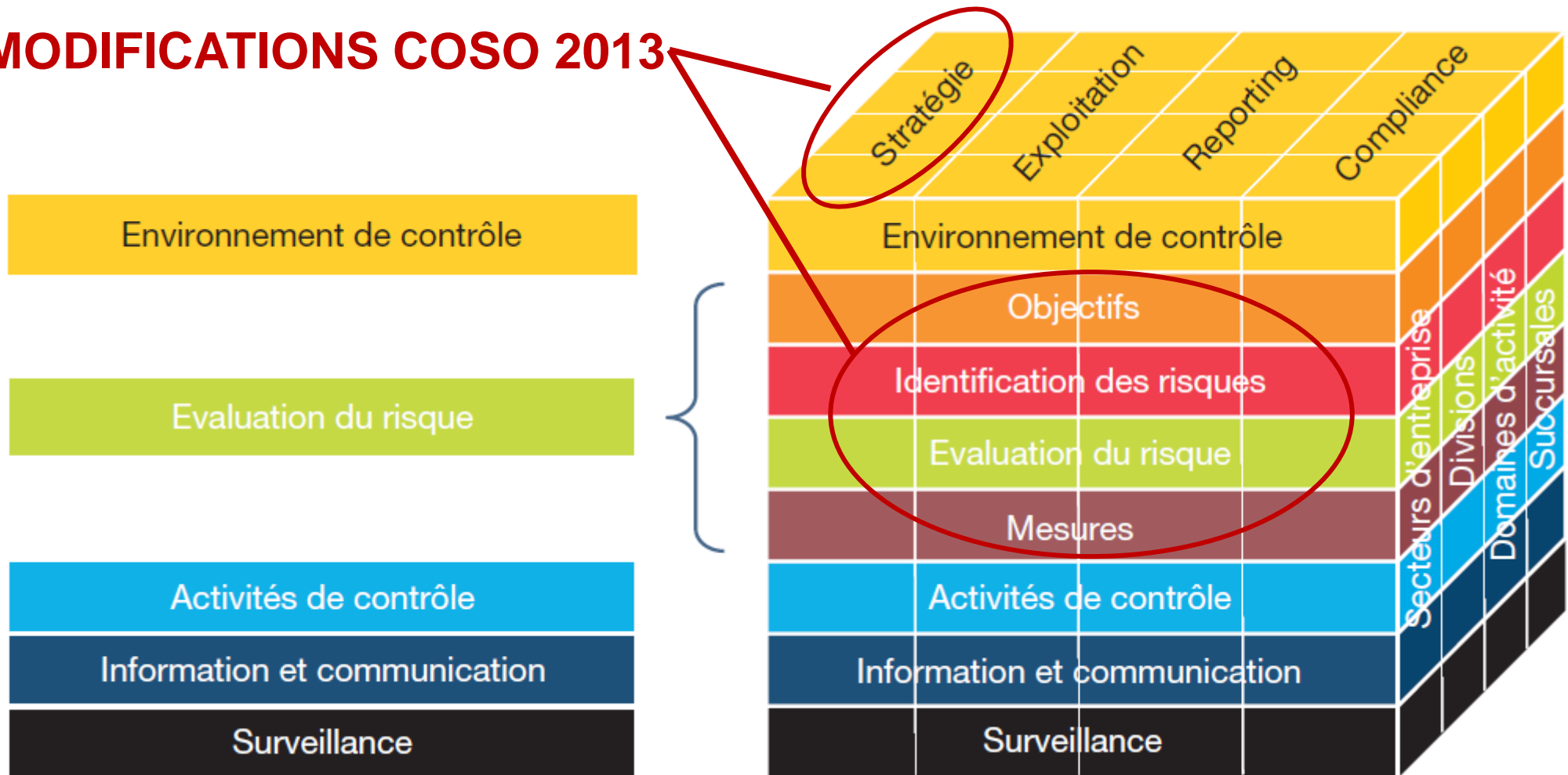
■ Contrat de prestations : art. 10 Système de contrôle interne

« *XXX s'engage à maintenir un système de contrôle interne adapté à ses missions et à sa structure dans le respect de l'art. 3 al. 4 LGAF* »

LES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE (COSO SIMPLIFIÉ)



MODIFICATIONS COSO 2013



Processus principaux

Informations financières

- Achats
- Taxe professionnelle
- Débiteurs
- Trésorerie
- Clôture
- Charges salariales
- Subventions

RH



Cour des comptes

36

BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**Les prestations de service
de la fonction RH**

**La gestion de la conduite
du changement**

Adéquation entre ressources et besoins de personnel

Efficacité et efficience, en soutien de la stratégie

Gérer la partie administrative

**La gestion stratégique des
ressources humaines**

**La gestion mobilisatrice
des personnes**

PRINCIPAUX PROCESSUS GÉRÉS PAR LES RH

- ▶ Processus de recrutement, d'intégration et de fin de rapports de service
- ▶ Processus de gestion des carrières, mobilité et promotion
- ▶ Processus de développement des compétences
- ▶ Processus de positionnement et d'évaluation de fonction
- ▶ Processus de santé et de sécurité au travail
- ▶ Processus de gestion de la paie (« salaire yc charges sociales / charges salariales»)



Matrice A3 et illustration



Matrices A3



Guide SCI 2011, Chap. 12.1 à 12.3

PROCESSUS DE GESTION DES CARRIÈRES, MOBILITÉ ET PROMOTION

- ▶ Objectifs principaux
 - Prendre en compte les besoins de l'organisation
 - Assurer un cadre uniforme et l'égalité de traitement aux collaborateurs
 - Capitaliser sur les compétences des collaborateurs

- ▶ Éléments clés
 - Règles des promotions internes
 - Recensement des souhaits des collaborateurs et communication
 - Plan de carrière
 - Identification des postes clés et compétences requises

- ▶ Risques principaux
 - Absence de relèves à des postes clés
 - Démotivation des collaborateurs
 - Rotation des effectifs non souhaitée
 - Tensions et détérioration du climat de travail

PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

- ▶ Objectifs principaux
 - Identifier les besoins actuels et futurs en termes de compétences
 - Assurer un disponible budgétaire pour couvrir les besoins en formation
 - Assurer le développement des compétences des collaborateurs, notamment pour faire face à l'évolution de l'environnement de travail
 - Maintien de l'employabilité des collaborateurs

- ▶ Éléments clés
 - Besoins de la commune et recensement des besoins en formation
 - Validation de la demande de formation
 - Évaluation de la qualité de la formation suivie

- ▶ Risques principaux
 - Non-identification des besoins en formation
 - Engagement de dépenses sans disponible budgétaire
 - Développement de compétences ne correspondant pas aux besoins

PROCESSUS DE POSITIONNEMENT ET D'ÉVALUATION DES FONCTIONS

- ▶ Objectifs principaux
 - Disposer de cahiers des charges adaptés aux besoins pour chaque fonction
 - Garantir une évaluation homogène des fonctions
 - Renforcer l'égalité de traitement

- ▶ Éléments clés
 - Méthodologie pertinente d'évaluation de fonction / grille de rémunération
 - Description d'un cahier des charges adapté au poste
 - Positionnement dans l'organigramme
 - Validation des résultats de l'évaluation ou de la réévaluation
 - Traitement des recours

- ▶ Risques principaux
 - Inadéquation entre le poste et la fonction rattachée (rémunération)
 - Incapacité à attirer les bonnes candidatures
 - Réévaluation injustifiée
 - Non-respect des modalités de recours

PROCESSUS DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL

- ▶ Objectifs principaux
 - Protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle des collaborateurs
 - Identifier toutes les obligations légales et spécifiques en matière de santé et de sécurité au travail
 - Garantir l'application et le respect des mesures de protection

- ▶ Éléments clés
 - Désignation d'un ou des chargé(s) de sécurité
 - Suivi de formations en matière de santé et sécurité au travail
 - Recensement des obligations légales et spécifiques aux métiers
 - Suivi des informations, instructions et absences
 - Établissement des statistiques

- ▶ Risques principaux
 - Mise en danger des collaborateurs
 - Non-identification des obligations légales et spécifiques
 - Détérioration des conditions de travail

PROCESSUS DE GESTION DE LA PAIE

- ▶ Objectifs principaux
 - Garantir le paiement correct des salaires et indemnités
 - Assurer la correcte retenue des charges sociales

- ▶ Éléments clés
 - Mise à jour des paramètres sur les charges sociales
 - Revue des éléments justificatifs de la paie (fonction-annuité, heures supplémentaires, piquets, etc.)
 - Validation des paiements mensuels
 - Revue des droits d'accès aux données de la paie

- ▶ Risques principaux
 - Erreur sur le calcul de la paie
 - Non-respect de la confidentialité et de l'intégrité des données
 - Paiement de salaires non conformes aux conditions contractuelles et légales



- ▶ **NB.** Processus déjà traité en 2010 et inclus dans le *Guide du SCI des communes genevoises* (septembre 2011), chap. 12.1 à 12.3

**ADAPTATION DES STATUTS DU PERSONNEL
À LA NOUVELLE CONSTITUTION
ET À L'ÉVOLUTION DE LA JURISPRUDENCE**

► Liberté d'expression et critique de la gestion de l'administration

Exemple :

« les fonctionnaires doivent s'abstenir de critiquer de quelque manière que ce soit la gestion de l'administration communale »

- Disposition contraire au droit supérieur, dès lors que la liberté d'expression vaut pour tous, y compris pour les agents publics*. Une décision du Conseil administratif se fondant sur ce passage du statut du personnel serait ainsi entachée de nullité.

- Limites
 - ✓ Le devoir de fidélité
 - ✓ Le devoir de réserve

* ATF 136 I 332 consid. 3.2 et 3.3 p. 335ss; 108 la 172 consid. 4b p. 177; Arrêt du Tribunal fédéral 8C_541/2015 du 19 janvier 2016; Arrêt du Tribunal administratif ATA/714/2014 du 9 septembre 2014.

► Fonctionnaire de la commune et mandat électif

Exemple :

« *le fonctionnaire ne peut pas exercer de mandat électif dans la commune* »

- Disposition contraire au droit supérieur, dès lors que l'élection au Conseil municipal ne saurait être interdite à tous les agents publics, notamment en regard des dispositions de la nouvelle constitution genevoise**.

** Art. 142 : « 1 Nul ne peut être à la fois membre du conseil municipal et de l'exécutif communal.

2 Le mandat de membre du conseil municipal est incompatible avec les fonctions suivantes : a) collaboratrice ou collaborateur de l'entourage immédiat des membres de l'exécutif; b) cadre supérieur de l'administration communale.

3 Le mandat de membre de l'exécutif communal est incompatible avec une fonction au sein de l'administration communale. La loi fixe les autres incompatibilités ».

Cour EDH, 2 septembre 1998, Ahmed et autres c. Royaume-Uni, par. 41, 59 & 63; 26 septembre 1995, Vogt c. Allemagne, par. 43; ATF 125 I 289 consid. 4-6 p. 293 ss; Arrêt du Tribunal fédéral 1C_251/2014 du 27 janvier 2015

► Retraite anticipée

Exemple :

« [...] possibilité d'une retraite anticipée dès 57 ans »

- Depuis le 1er janvier 2011, un règlement autorisant les fonctionnaires à bénéficier d'une retraite, qu'elle soit anticipée ou ordinaire, avant l'âge de 58 ans est contraire à la législation en matière de prévoyance professionnelle (OPP 2).

- Art. 1ⁱ

¹Les règlements des institutions de prévoyance ne peuvent pas prévoir d'âge de retraite inférieur à 58 ans.

²Des âges de retraite inférieurs à celui déterminé à l'al. 1 sont admis:

a. pour les restructurations d'entreprises;

b. pour les rapports de travail où un âge de retraite inférieur est prévu pour des motifs de sécurité publique.

- Disposition transitoire : d. Age minimal de la retraite

Les institutions de prévoyance peuvent maintenir les dispositions réglementaires qui prévoyaient un âge de la retraite inférieur à 58 ans pendant cinq ans à compter de la date de l'entrée en vigueur de la présente modification, pour les assurés qui étaient présents dans leurs effectifs au 31 décembre 2005.

BONNES PRATIQUES RELATIVES AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT, D'INTÉGRATION ET DE FIN DE RAPPORT DE SERVICE

PROCESSUS DE RECRUTEMENT, D'INTÉGRATION ET DE FIN DES RAPPORTS DE SERVICE

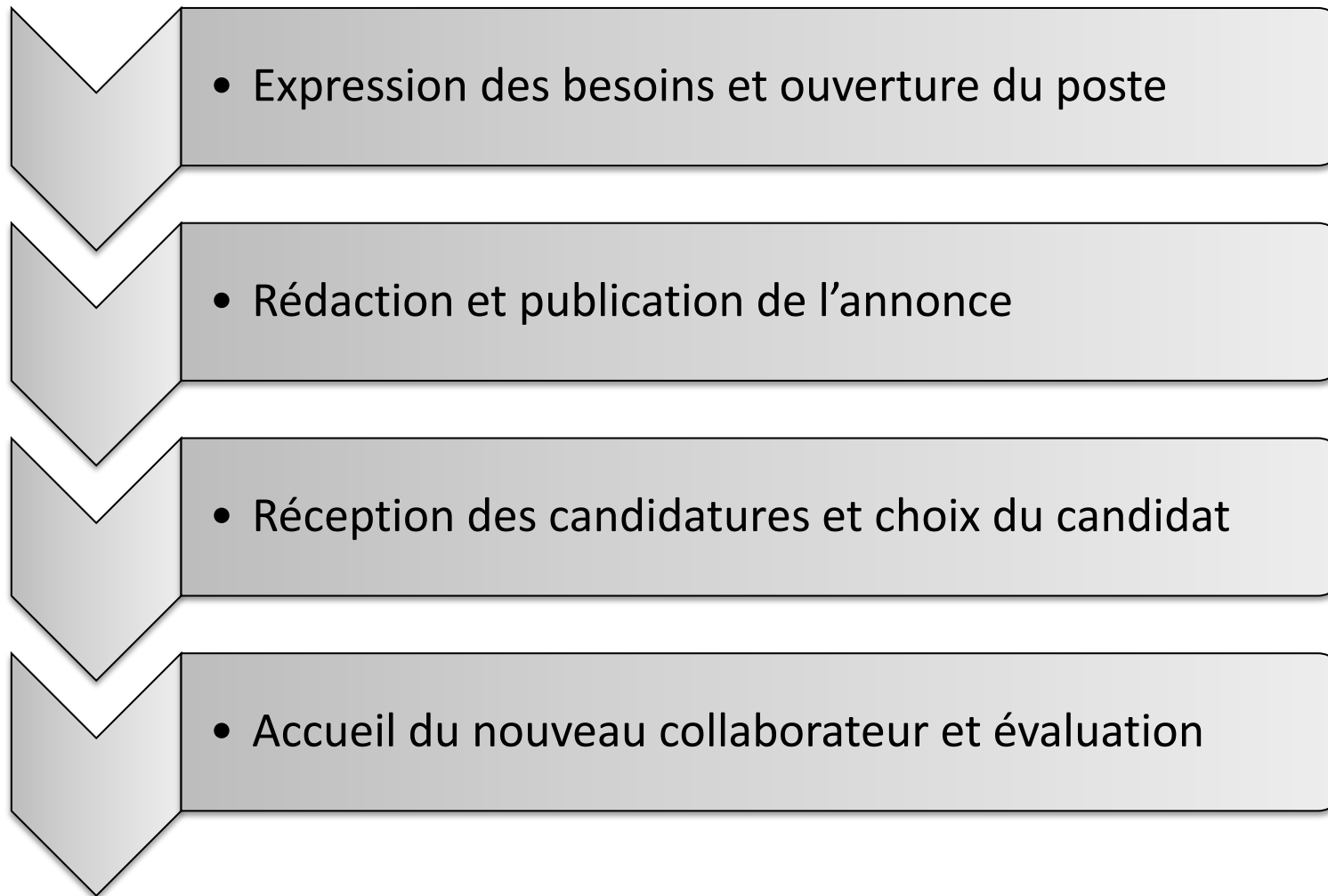
- ▶ Objectifs principaux
 - Assurer l'adéquation entre la personne recrutée et les besoins présents et futurs de la commune
 - Garantir une bonne intégration du nouveau collaborateur
 - Assurer un suivi des évaluations
 - Assurer un départ conforme aux « réglementations internes »

- ▶ Éléments clés
 - Ouverture de poste
 - Publication de l'annonce
 - Proposition d'engagement
 - Documentation liée aux départs

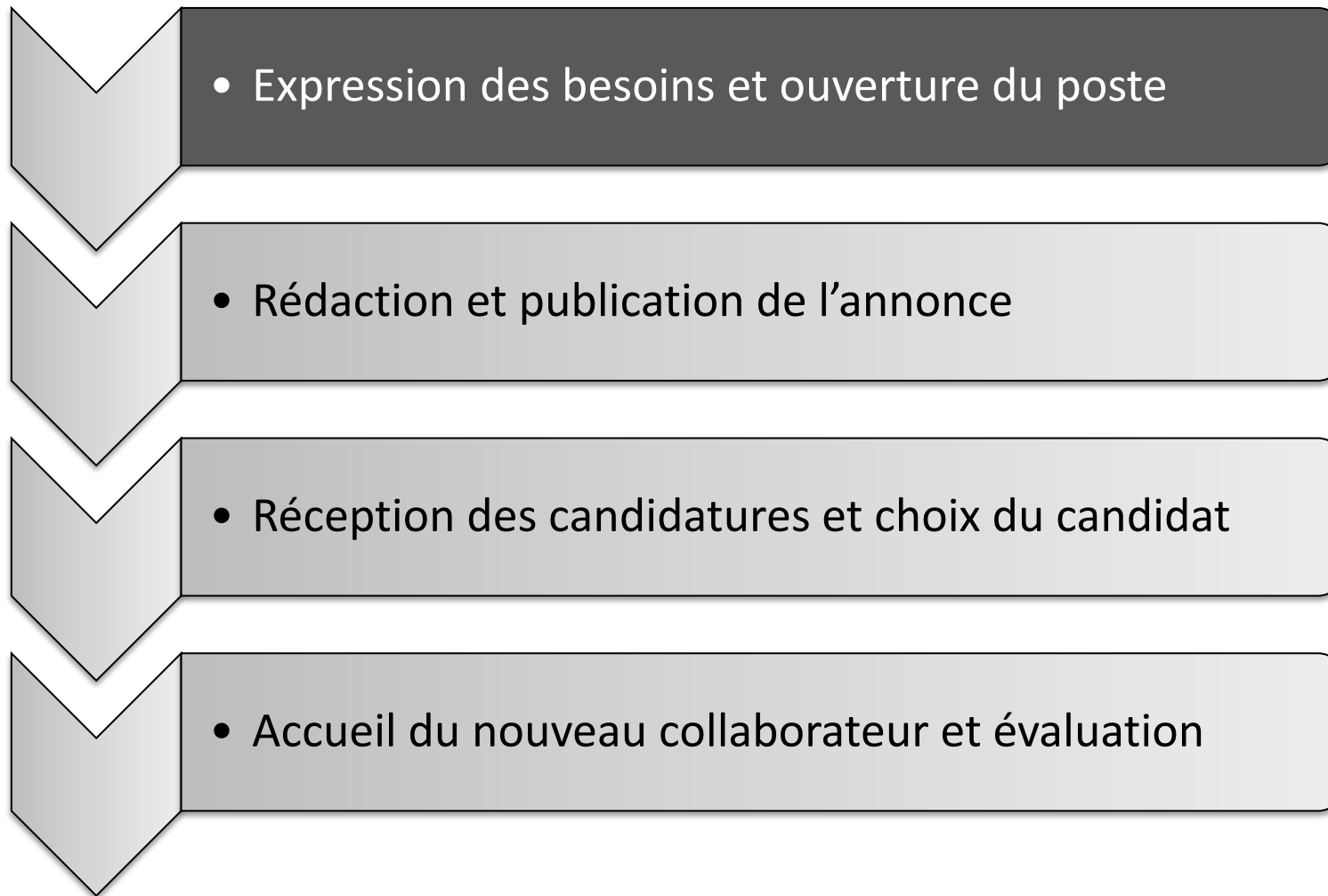
- ▶ Risques principaux
 - Nombre de collaborateurs pas adéquat
 - Engagement de collaborateurs sans disponibilité budgétaire
 - Profils de collaborateurs ne correspondant pas aux besoins de la commune
 - Dégradation de la qualité des prestations fournies

ILLUSTRATION DES BONNES PRATIQUES RELATIVES AU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

LES PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT



LES PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT



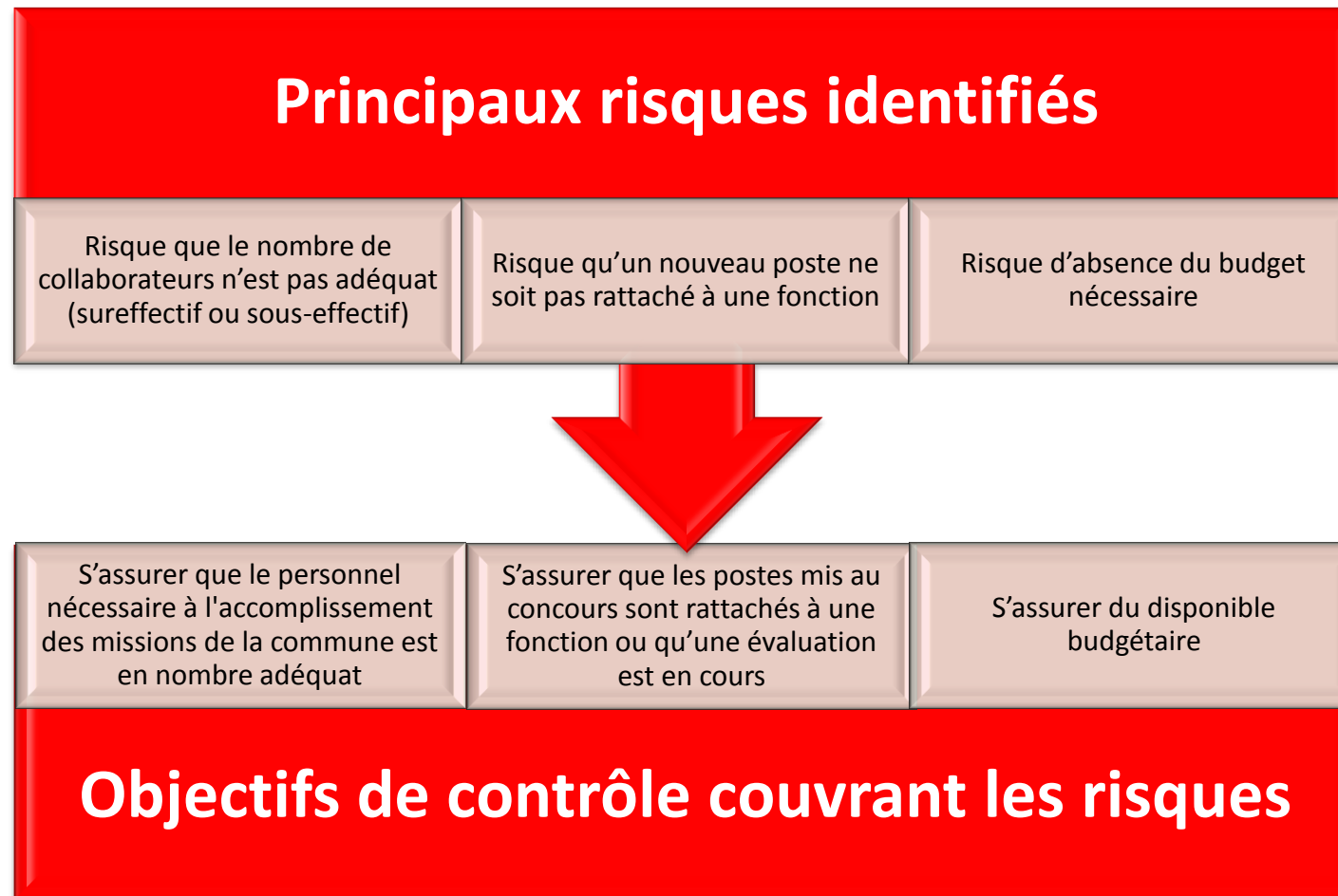
EXPRESSION DES BESOINS ET OUVERTURE DU POSTE

- ▶ Définir et quantifier les nécessités actuelles et futures en termes de compétences
 - Recenser les ressources à disposition
 - Prise en compte des départs prévisibles (p. ex. retraite)

- ▶ Écarts pouvant être comblés :
 - Par la promotion du personnel existant (mobilité interne et formation)
 - Par le recrutement externe

- ▶ Contrôle et validation
 - Vérification de la disponibilité budgétaire
 - Vérification du rattachement à une classe de fonction
 - Validation du lancement du recrutement

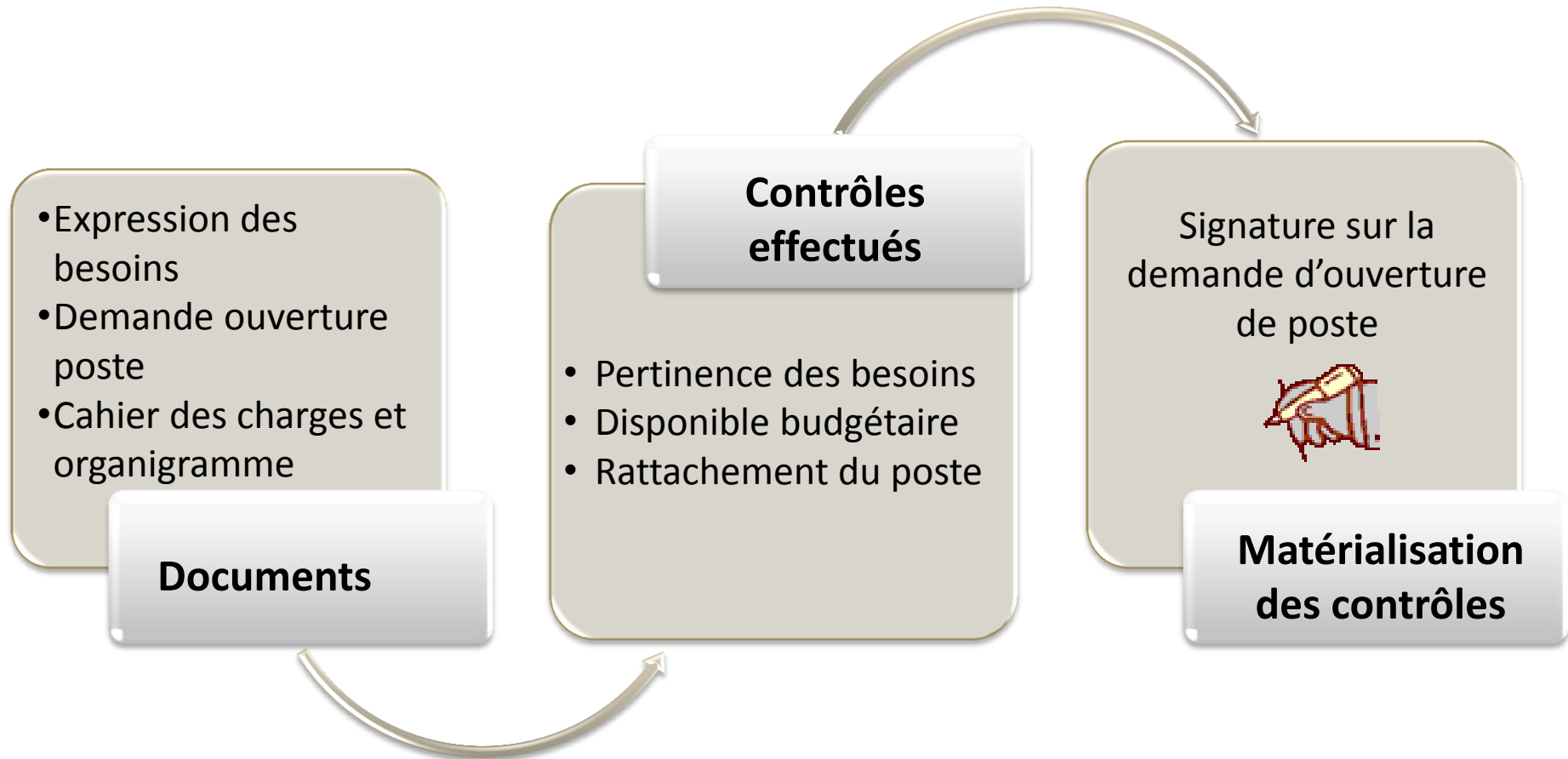
EXPRESSION DES BESOINS ET OUVERTURE DU POSTE



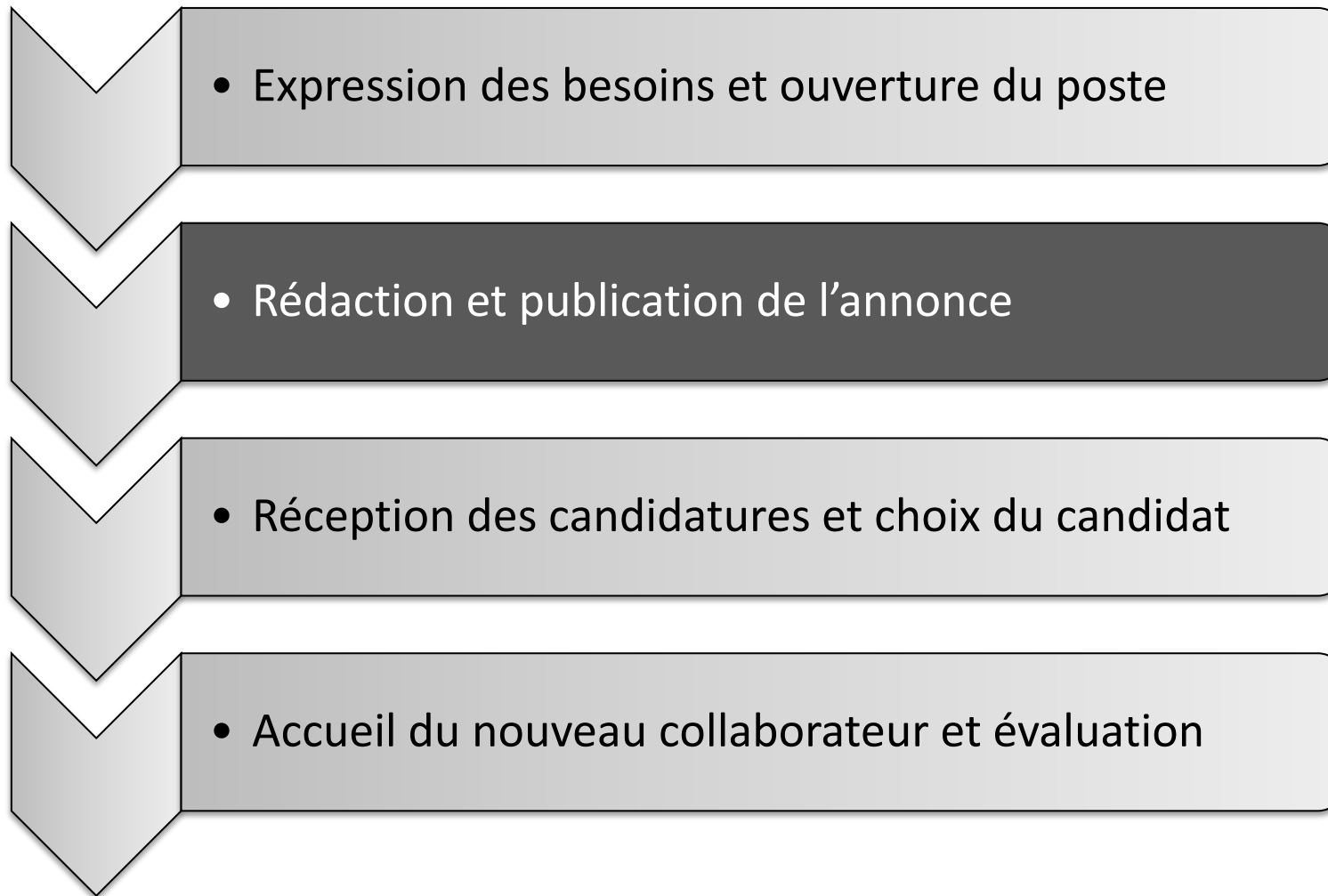
EXPRESSION DES BESOINS ET OUVERTURE DU POSTE

| Risque | Comment y remédier |
|--|--|
| Le nombre de collaborateurs n'est pas adéquat (sureffectif ou sous-effectif) | Les responsables de service établissent une gestion prévisionnelle des effectifs. Ces analyses sont revues par la fonction RH. |
| Un nouveau poste n'est pas rattaché à une fonction | La fonction RH s'assure que le poste créé dispose d'un cahier des charges. Sur cette base, elle analyse si une évaluation de fonction est nécessaire ou si un poste identique existe déjà. |
| Absence du budget nécessaire | Sur la base de la demande de poste établie par le service concerné, la fonction RH s'assure que le budget est disponible. |

EXPRESSION DES BESOINS ET OUVERTURE DU POSTE



LES PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT



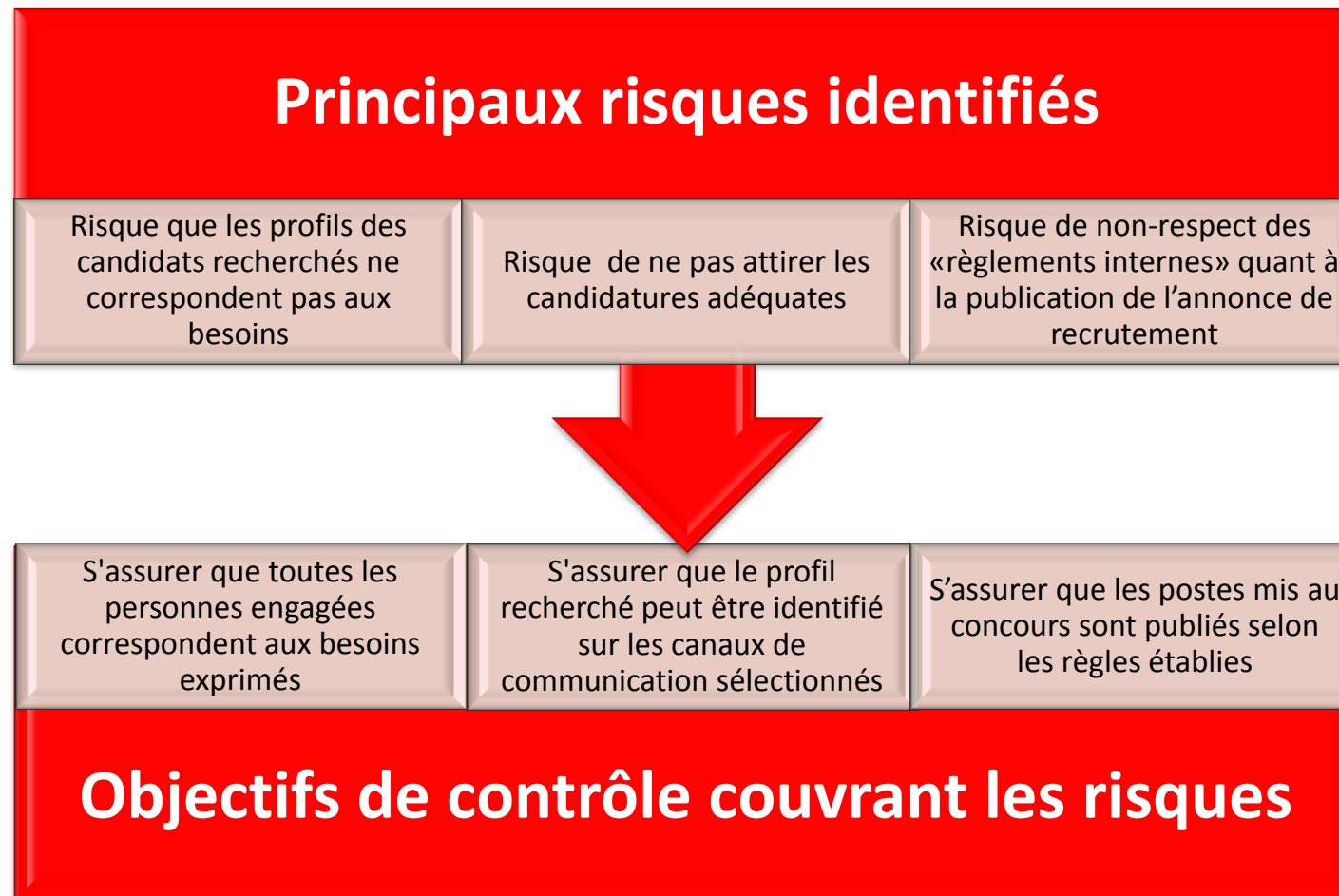
RÉDACTION ET PUBLICATION DE L'ANNONCE

- ▶ Rédaction de l'annonce de recrutement
 - Recenser les activités relatives au poste
 - Enumérer les compétences et la formation nécessaires pour le poste

- ▶ Identification des canaux de recrutement
 - Evaluation de la nécessité de faire appel à un cabinet externe
 - Analyse des supports pertinents (choix du média) pour le poste recherché

- ▶ Publication de l'annonce de recrutement
 - Publication de l'annonce en interne
 - Publication sur les journaux et sites sélectionnés

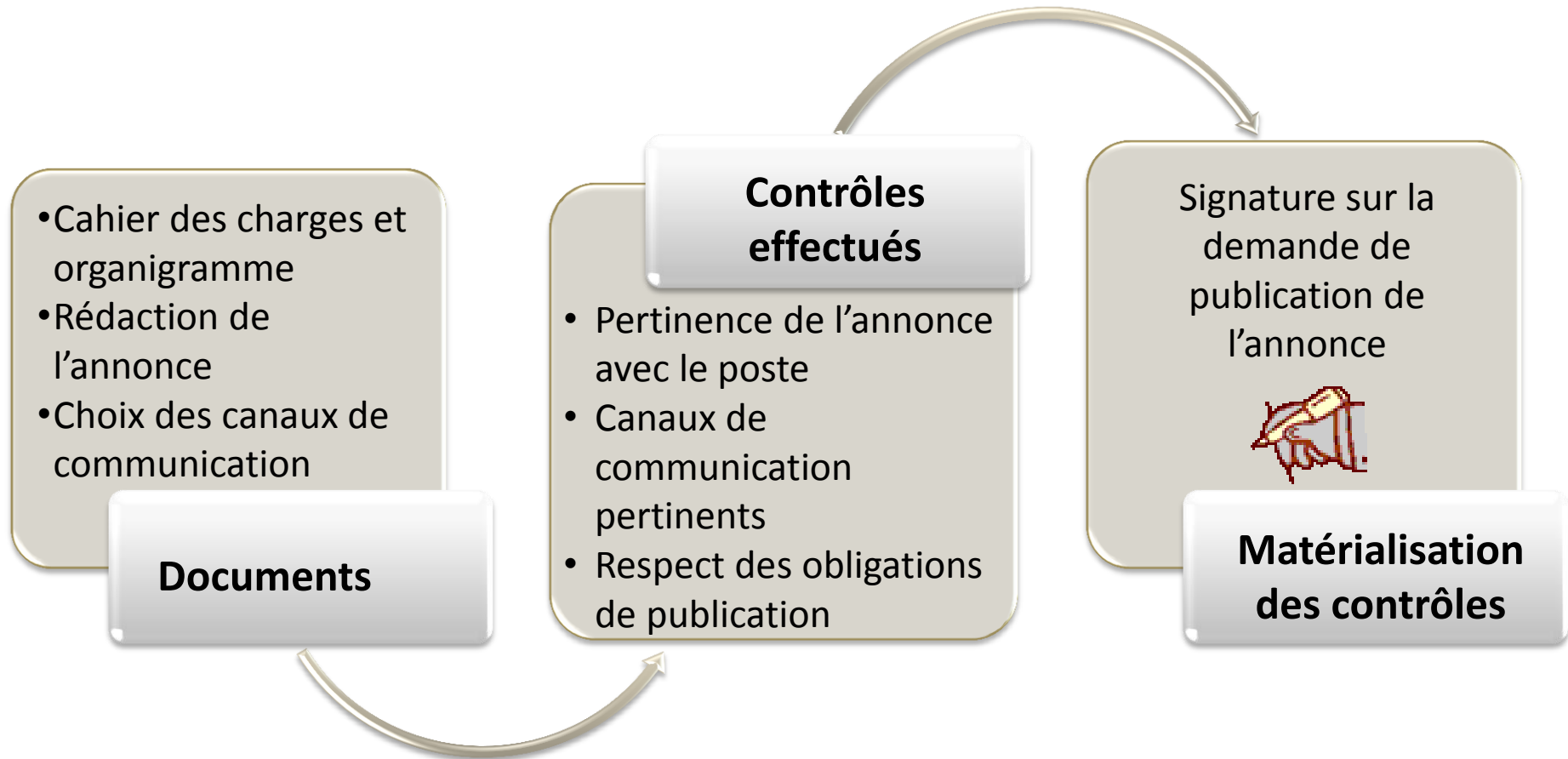
RÉDACTION ET PUBLICATION DE L'ANNONCE



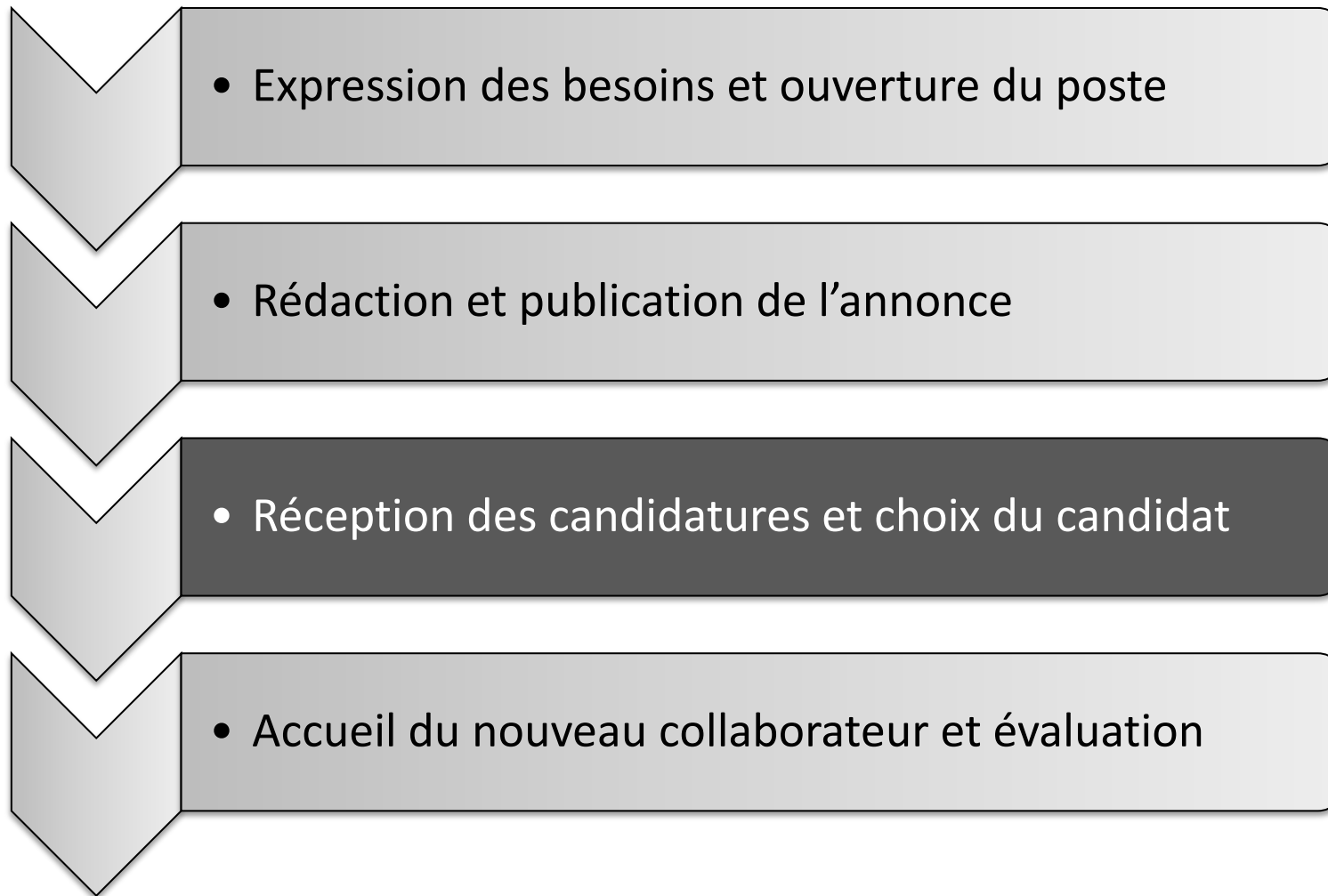
RÉDACTION ET PUBLICATION DE L'ANNONCE

| Risque | Comment y remédier |
|--|---|
| Les profils de candidats recherchés ne correspondent pas aux besoins | La fonction RH s'assure que le profil recherché correspond aux critères prédéfinis pour le poste. |
| Absence de réception de candidatures adéquates | La fonction RH s'assure que l'annonce est correctement formulée et qu'elle est publiée dans le média adéquat. |
| Non-respect des obligations des « règlements internes » | La fonction RH s'assure de la conformité de publication aux « règlements internes ». |

RÉDACTION ET PUBLICATION DE L'ANNONCE



LES PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT



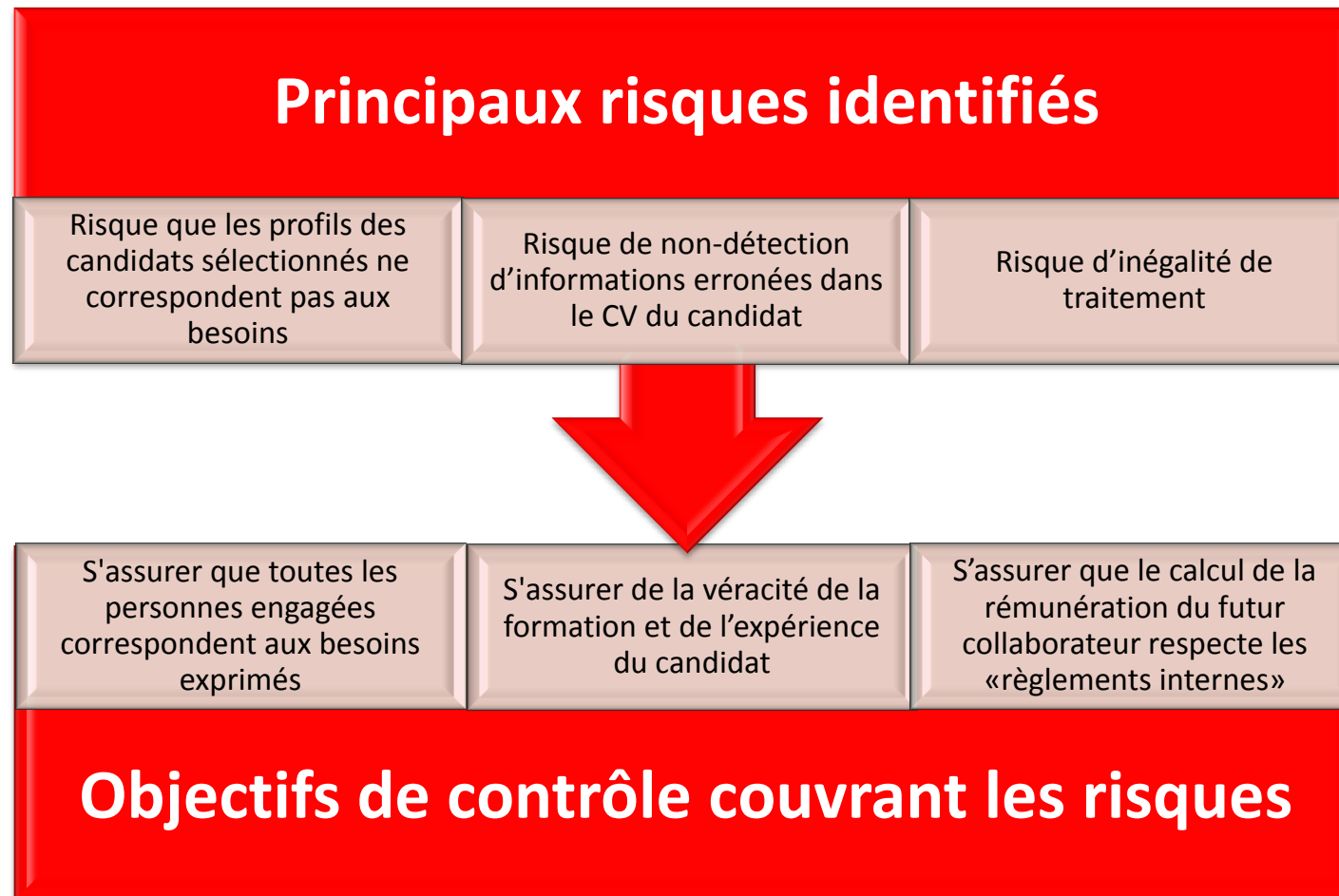
RÉCEPTION DES CANDIDATURES ET CHOIX DU CANDIDAT

- ▶ Réception des candidatures
 - Centralisation des dossiers de candidature
 - Envoi d'un accusé de réception
 - Analyse de la pertinence des candidatures par rapport au poste

- ▶ Sélection des candidats pour un entretien
 - Établissement d'une grille d'évaluation
 - Établissement d'une liste des candidats retenus pour un entretien
 - Formalisation d'un canevas d'entretien
 - Réalisation de tests techniques et / ou d'*assessment*

- ▶ Choix du candidat retenu
 - Liste des 2 ou 3 derniers candidats pressentis et motivation du choix du candidat retenu
 - Vérification des informations contenues dans le CV et obligation légale du poste (casier judiciaire, permis spécifique, etc.)
 - Etablissement de la proposition d'engagement

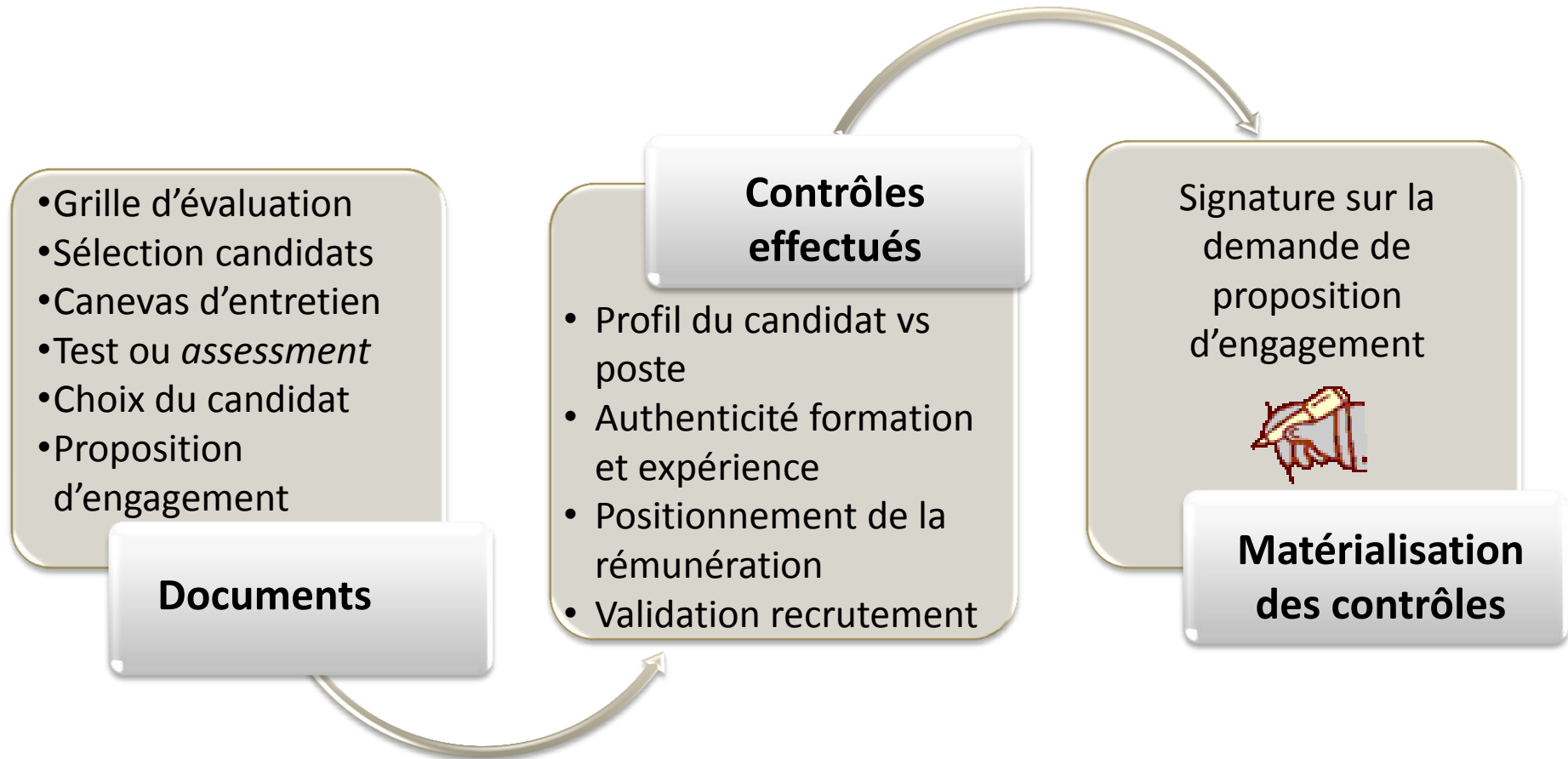
RÉCEPTION DES CANDIDATURES ET CHOIX DU CANDIDAT



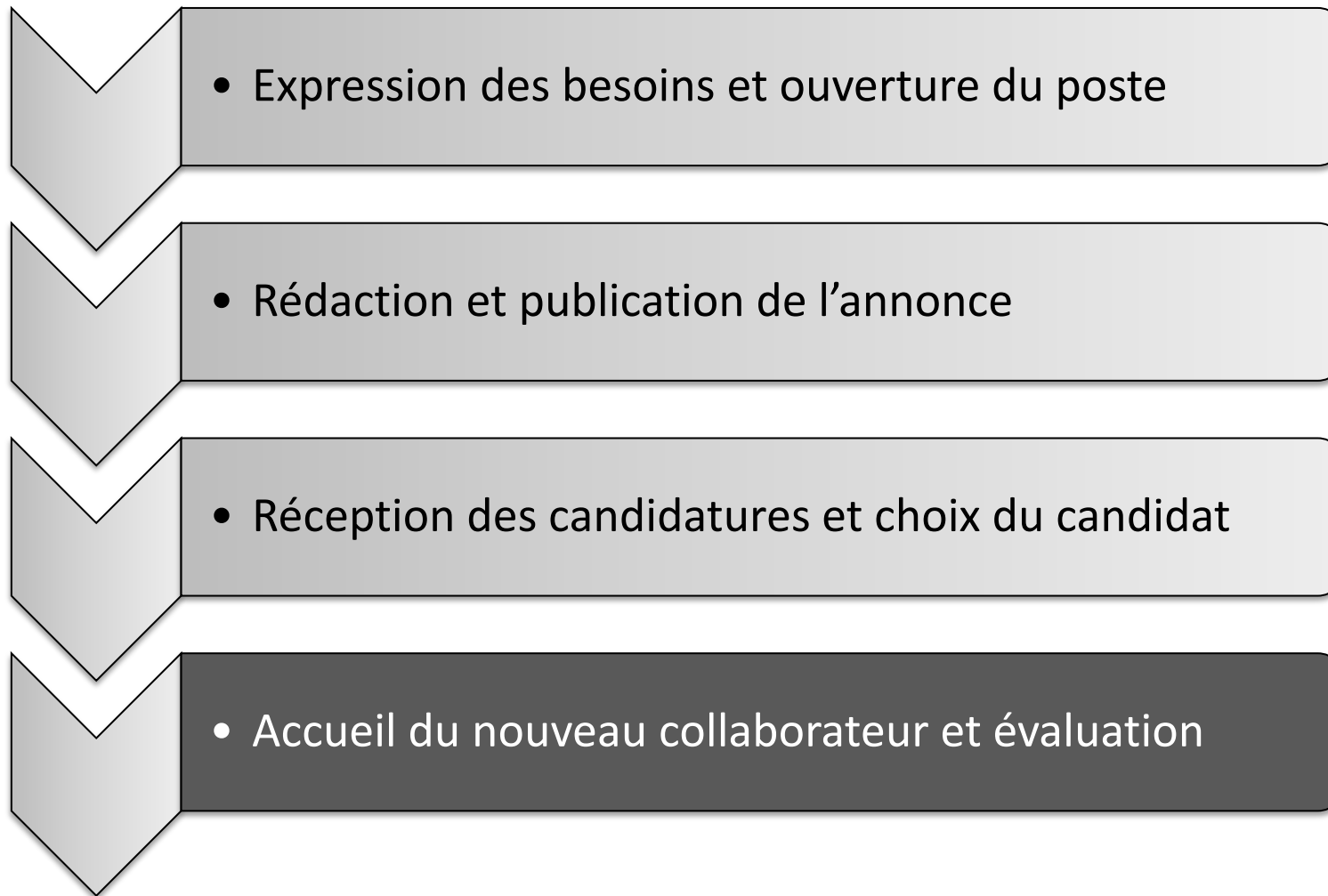
RÉCEPTION DES CANDIDATURES ET CHOIX DU CANDIDAT

| Risque | Comment y remédier |
|--|--|
| Les profils de candidats recherchés ne correspondent pas aux besoins | La fonction RH s'assure que le candidat retenu correspond au profil recherché et au besoin du poste. En fonction des spécificités du poste, un test technique et / ou un <i>assessment</i> est organisé. |
| Informations erronées sur le CV | La fonction RH s'assure de l'authenticité des diplômes et des certificats de travail. |
| Inégalité de traitement | La fonction RH s'assure que la proposition salariale respecte les « règlements internes » en vigueur. |

RÉCEPTION DES CANDIDATURES ET CHOIX DU CANDIDAT



LES PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT



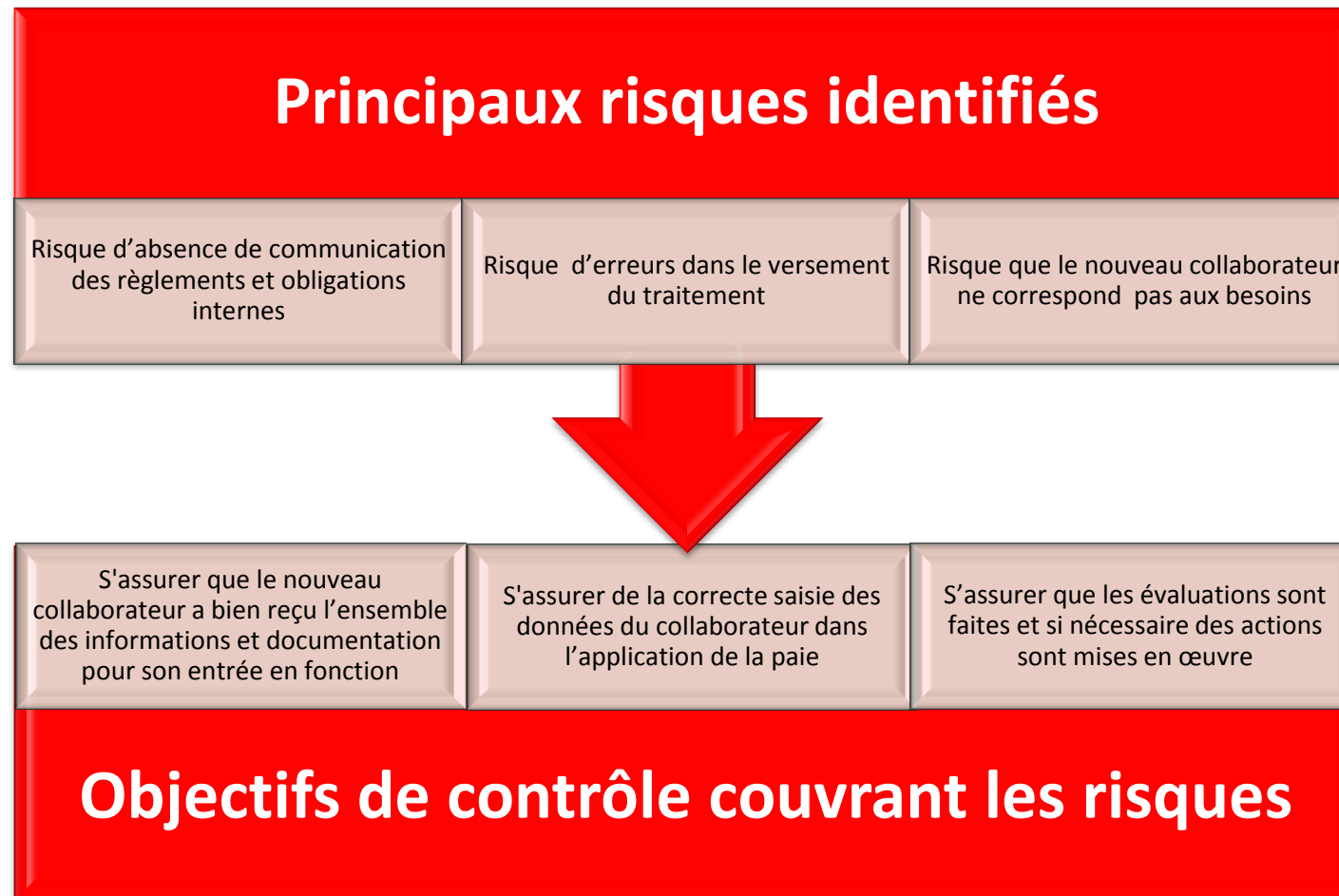
ACCUEIL DU NOUVEAU COLLABORATEUR ET ÉVALUATION

- ▶ Accueil du nouveau collaborateur
 - Présentation du fonctionnement interne
 - Remise des réglementations spécifiques applicables au collaborateur
 - Autorisation pour les accès physiques et informatiques

- ▶ Mise à jour des données RH
 - Signature des documents requis par le collaborateur
 - Insertion des données du nouveau collaborateur dans l'application de paie

- ▶ Évaluation
 - Mise en place des évaluations en fonction des «règlements internes»
 - Suivi des évaluations et plan d'action nécessaire

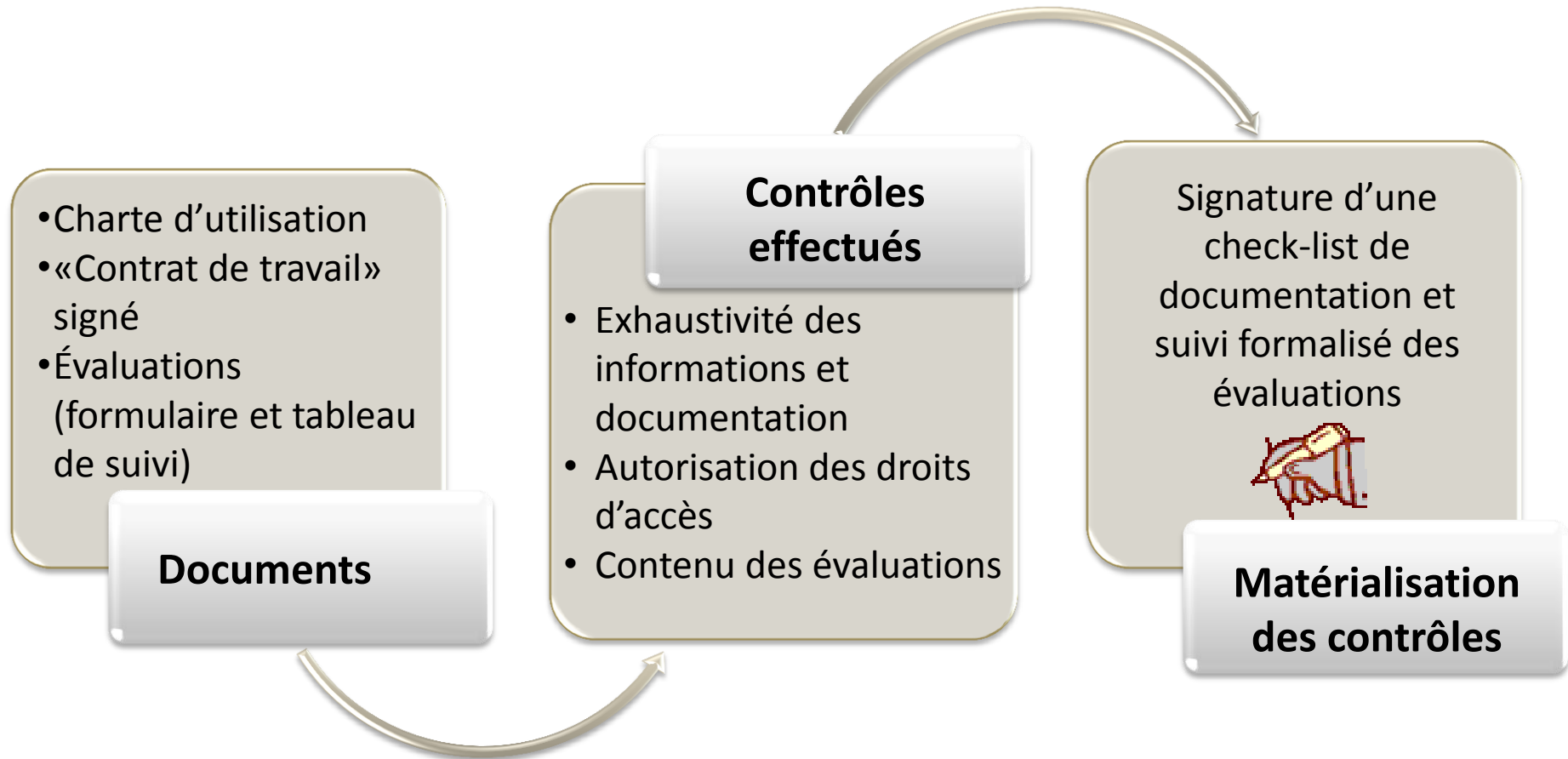
ACCUEIL DU NOUVEAU COLLABORATEUR ET ÉVALUATIONS



ACCUEIL DU NOUVEAU COLLABORATEUR ET ÉVALUATIONS

| Risque | Comment y remédier |
|---|--|
| Absence de communication des règlements et obligations internes | La fonction RH s'assure que l'ensemble des informations et documents utiles ont été remis au nouveau collaborateur. |
| Erreurs dans le versement du traitement | La fonction RH s'assure que les informations relatives au nouveau collaborateur ont bien été insérées dans le système d'information de manière correcte et par une personne autorisée. |
| Le nouveau collaborateur ne correspond pas aux besoins | La fonction RH s'assure que les évaluations sont régulièrement effectuées et que, le cas échéant, des plans d'action sont mis en œuvre. |

ACCUEIL DU NOUVEAU COLLABORATEUR ET ÉVALUATIONS



CONCLUSION



ÉLÉMENTS CLÉS POUR LA MISE EN ŒUVRE

- ▶ Mise en place d'un SCI sur les RH adapté au nombre de collaborateurs de la commune sur le mode de la gestion de projet (organisation et objectifs spécifiques, début, fin, etc.)
- ▶ Par «fonction RH», il peut s'agir du responsable RH, d'un gestionnaire RH, du Secrétaire général, etc.
- ▶ Pour chaque processus clé :
 - ▶ Recensement des documents existants pour ce processus (procédures, directives, contrôles, etc.)
 - ▶ Selon la taille de la commune, établissement/adaptation de procédures/directives et de matrices de contrôle ou de documents-clés (procédure simplifiée de type «marche à suivre»)
 - ▶ Si nécessaire, établissement/adaptation de tableau de bord pertinents
- ▶ Échanges d'expériences / documents / outils entre les communes ?
- ▶ Groupe de pilotage via ASC / ACG ?
- ▶ Fin 2016 : point de situation sur la mise en place opérationnelle, éventuels ajustements (pertinence/efficacité/efficience du dispositif) ?

Si vous avez connaissance de soupçons de corruption, de dysfonctionnements de gestion ne pouvant être réglés par la hiérarchie, d'indices d'irrégularité, prenez contact spontanément avec la Cour des comptes.

COUR DES COMPTES

Route de Chêne 54

1208 Genève

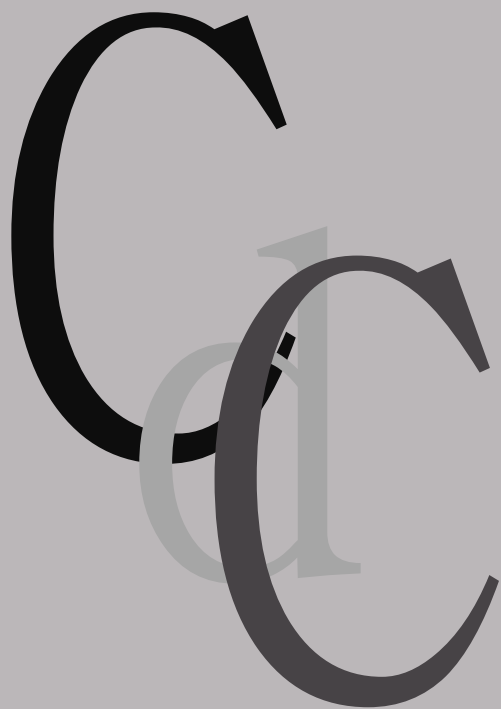
Tél. : +4122 388 77 90

Fax : +4122 388 77 99

E-mail confidentiel (hors réseau État): info@cdc-ge.ch

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

La Cour des comptes garantit votre anonymat. Elle vérifie les faits et prend les mesures qu'elle juge appropriées.



Cour des comptes – Route de Chêne 54 – 1208 Genève
tél. 022 388 77 90 - fax 022 388 77 99
<http://www.ge.ch/cdc>