



N° 123 Rapport d'audit de conformité et de gestion des **ressources humaines de la commune de Corsier**

rapport publié le 17 novembre 2017

Les 16 recommandations émises par la Cour ont été acceptées par l'Exécutif de la commune.

Au 30 juin 2018, trois recommandations ont été mises en place et 13 sont en cours de réalisation.

Les recommandations mises en place concernent :

- La création d'un document d'évaluation pour chaque collaborateur ;
- Des modes opératoires relatifs aux relations entre les membres de l'Exécutif, entre l'Exécutif et le Conseil municipal, et entre l'Exécutif et le Secrétaire général ;
- L'analyse de la fonction de Secrétaire général, notamment des compétences requises pour diriger l'administration communale, et la transcription de celles-ci dans son cahier des charges.

Les autres recommandations sont toutes en cours de réalisation et sont pilotées par le nouveau Secrétaire général engagé au 1^{er} mai 2018.

La Cour relève que les délais initiaux prévus par l'Exécutif pour la mise en œuvre des recommandations n'ont pas pu être tenus. Cette situation s'explique par la décision de l'Exécutif d'engager un nouveau Secrétaire général, puis par les démarches liées au recrutement ainsi que par les élections d'un nouveau Maire et d'un nouvel adjoint.



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n°1 :</u> La Cour recommande au Maire et à la Secrétaire générale de se répartir clairement les rôles et responsabilités en matière de ressources humaines et de s'y tenir. Il s'agit notamment, pour les processus clés, de définir les attributions des responsables et les voies hiérarchiques à respecter (responsable de service, secrétaire générale, Maire). En outre, il est nécessaire de communiquer cette répartition des attributions aux collaborateurs ainsi qu'aux autorités de la commune et de s'assurer de leur respect tant par les responsables que par les collaborateurs.	3 = Significatif	Maire et SG	31.03.19 (Initial 31.12.17)		En cours. L'administration est en cours de restructuration, une répartition des rôles et responsabilités sera définitivement mise en place par le nouveau SG, entré en fonction le 1er mai 2018, d'entente avec le Maire. Une attention particulière sera donnée à l'information du Conseil municipal et aux collaboratrices et collaborateurs.



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n°2 :</u> La Cour recommande à la Secrétaire générale de procéder à une analyse des besoins en matière de RH afin de s'assurer que l'allocation des ressources actuelles corresponde au volume d'activités 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>	3 = Significatif	Exécutif avec appui extérieur	31.05.19 (initial 31.03.18)		<p>En cours. Cette analyse a été initiée dès réception du rapport de la Cour des comptes et sera poursuivie par le nouveau SG, en tenant compte de l'évolution à moyen terme de la population et des prestations qui devront être fournies par la Commune (voir par ex. le projet immobilier de la commune Prés-Grange donnant lieu à l'attribution de 41 nouveaux logements en août 2018).</p> <p>Un catalogue de prestations sera établi durant le second semestre 2018, permettant de définir les profils des postes à repourvoir. Parallèlement, les procédures internes seront simplifiées pour une meilleure allocation des ressources.</p>



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n°3 :</u> La Cour recommande au Maire et à la Secrétaire générale de définir une politique salariale qui prenne en compte les composantes de la rémunération annuelle : salaire, gratification, autre, et qui définisse les modalités de sa détermination à toutes les étapes de la carrière du collaborateur.</p> <p>Les conditions d'augmentation annuelle et d'obtention d'une gratification devront également être définies. Ceci permettra d'établir des règles équitables qui récompensent et motivent les meilleurs collaborateurs de la Mairie.</p>	4 = Majeur	Exécutif avec appui extérieur	31.03.19 (Initial 31.12.17)		<p>En cours. Une grille salariale et une définition de la politique RH seront établies, en lien avec l'évolution de CoHerAn. Cette nouvelle politique salariale sera présentée au CM à l'occasion de l'élaboration du budget 2019, en octobre 2018.</p> <p>Toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs ont été informés par courrier du Maire que la gratification ne sera plus automatique dès 2018. Tous les entretiens d'évaluation avec fixation d'objectifs se sont tenus. Ils seront suivis par d'autres en indiquant les objectifs et leur atteinte.</p>



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n°4 :</u> Les comportements inadéquats doivent être traités rapidement et, si nécessaire, être sanctionnés. La Cour recommande à l'Exécutif de préciser dans une directive les étapes clés ainsi que les acteurs participant à la gestion et à la résolution des conflits.</p> <p>De plus, il s'agira de confirmer par écrit la teneur des discussions, y compris les éventuelles conséquences en cas de récurrence, et de mettre au dossier les courriers et autres documents y relatifs.</p>	3 = Significatif	Exécutif	31.12.18 (Initial 31.12.17)		<p>En cours. L'exécutif adoptera une directive concernant la gestion et la résolution des conflits selon la recommandation N° 9 comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none">• Médiation entre les acteurs du conflit et les responsables RH ou entretien entre le collaborateur et les responsables RH ;• Mise en garde (en cas de non atteinte des objectifs définis lors de la médiation et définition des sanctions auxquelles le collaborateur s'expose) ;• Sanction selon le Statut du personnel (application des sanctions en cas de statu quo ou d'aggravation de la situation). <p>Une meilleure gestion des dossiers a été initiée dès réception du rapport de la Cour des comptes.</p>



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n°5 :</u> La Cour recommande aux autorités communales de faire appel systématiquement au Service de surveillance des communes lorsqu'il existe un doute quant à la compétence et à la disposition légale applicable.</p> <p>De plus, lorsque les autorités communales ont à traiter d'opérations financières pour lesquelles elles ne disposent pas de connaissances suffisantes, la Cour leur recommande de recourir à des professionnels pour se faire conseiller.</p> <p>Enfin, et comme l'avait proposé le Maire lors d'une séance du Conseil municipal, les autorités seraient bien inspirées de solliciter le SSCO pour qu'il leur dispense une formation portant sur les compétences de l'Exécutif et du Conseil municipal ; elle pourrait être illustrée par les faits intervenus dans la commune (octroi d'un prêt et demandes du Conseil municipal) et l'interprétation qu'en fait le SSCO.</p> <p>Par ailleurs, à la date du rapport, la Cour a écrit au SSCO pour l'inviter à préciser dans une directive les modalités d'octroi de prêts que les communes font à leurs collaborateurs.</p>	3 = Significatif	Maire et SG	31.12.18 (Initial 31.03.18)		<p>En cours. Les contacts avec le SSCO ont été repris et seront poursuivis systématiquement. Une option pour une séance d'information délivrée par le SSCO au Conseil municipal a été prise pour septembre ou octobre 2018.</p> <p>Le SSCO a rédigé un projet de directive qu'il va soumettre cet automne à l'Association des communes genevoises pour validation.</p>



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation 6</u> La Cour recommande au Maire et à la Secrétaire générale de rédiger les procédures clés suivantes en indiquant les rôles et responsabilités des acteurs, les documents et contrôles clés :</p> <ul style="list-style-type: none">• Recrutement ;• Processus d'évaluation des collaborateurs ;• Gestion des conflits ;• Gestion des absences (vacances et maladie). <p>Par ailleurs, la Cour invite l'Exécutif à mettre en place rapidement des mesures visant à se conformer aux dispositions légales relatives à la santé au travail des collaborateurs. Dans le cadre de ce dispositif, l'Exécutif doit désigner une personne de confiance à laquelle les collaborateurs peuvent s'adresser en premier lieu.</p>	3 = Significatif	Maire et SG	31.03.19 (Initial 31.03.18)		En cours. La formalisation des procédures requises sera effective au premier trimestre 2019, le travail de rédaction faisant suite à la mise en place de la nouvelle politique RH. Par ailleurs, le contrôle du temps de travail est rendu difficile en raison des défauts du système de pointage mis en place dans le cadre de CoHerAn. Un nouveau logiciel devrait être opérationnel début 2019, permettant une gestion fiable du temps de travail et des absences. La nomination d'une personne de confiance interviendra dans le cadre de la redéfinition de la politique RH, de même pour le respect des dispositions relatives à la santé et sécurité au travail.
<p><u>Recommandation n°7 :</u> La Cour recommande au Maire et à la Secrétaire générale de s'assurer que tous les documents existant en matière de ressources humaines sont à jour et complets. Ensuite, ils devront en remettre un exemplaire aux collaborateurs.</p>	3 = Significatif	Maire et SG	31.03.19 (Initial 31.03.18)		En cours. Ce travail a été initié et sera poursuivi en parallèle de la redéfinition de la politique RH.



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<u>Recommandation n°8 :</u> La Cour recommande au Maire d'inscrire dans les dispositions d'exécution prévues par l'art. 11 al. 2 du statut du personnel les modalités d'octroi de la gratification (par ex. basée sur l'évaluation annuelle totalement ou partiellement, la réalisation d'objectifs).	3 = Significatif	Maire	31.03.19 (initial 31.12.17)		En cours. Pas encore inscrit dans le Statut du personnel, car celui-ci sera à réviser sur d'autres points, en tenant compte également de l'approche commune actuellement en discussion dans le cadre de CoHerAn. Tous les collaborateurs ont été avertis que l'octroi ne se fera plus automatiquement.
<u>Recommandation n°9 :</u> La Cour recommande au Maire d'inscrire dans les dispositions d'exécution prévues par l'art. 11 al. 2 du statut du personnel les modalités d'octroi de la gratification (par ex. basée sur l'évaluation annuelle totalement ou partiellement, la réalisation d'objectifs). La procédure de traitement des dysfonctionnements devra être communiquée à l'ensemble des collaborateurs. Il s'agira de décrire au minimum les étapes, les personnes et les documents nécessaires à la réalisation des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none">• Médiation entre le collaborateur et les responsables RH ;• Avertissement (en cas de non atteinte des objectifs définis lors de la médiation et définition des sanctions auxquelles le collaborateur s'expose) ;• Sanction (application des sanctions en cas de statu quo ou aggravation de la situation). Concernant la formalisation des décisions et action des responsables des ressources humaines, il s'agira de documenter de manière systématique les éléments clés de la gestion des RH.	3 = Significatif	Maire et SG	31.12.18 (Initial 31.03.18)		En cours. Ces éléments découlent de la politique RH qui est en cours d'élaboration.



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	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 au Maire et à la Secrétaire générale de renforcer l'environnement de contrôle de la gestion courante des processus liés aux ressources humaines. Il s'agira de mettre en place une organisation et des contrôles sur certains éléments clés tels que :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'organisation et la tenue des dossiers du personnel, ainsi que les contrôles mis en place pour vérifier la qualité des dossiers ;• Choix entre la gestion électronique ou la gestion papier des dossiers du personnel. Si les deux sont conservées, s'assurer qu'une des deux formes comprenne l'intégralité des documents et qu'elle serve de dossier de référence ;• Vérification de l'application des procédures de gestion des heures supplémentaires et des vacances ;• Vérification du respect du statut du personnel.	3 = Significatif	Maire avec appui extérieur	31.03.19 (Initial 31.03.18)		<p>En cours. La gestion de la documentation sera reprise une fois les postes vacants repourvus.</p> <p>Une meilleure gestion des horaires et des absences a été initiée avec l'installation d'une pointeuse (projet CoHerAn). Le nouvel outil ne donne toutefois pas entière satisfaction et diffère la mise en place des mesures de gestion des HS et vacances.</p> <p>Dès que ces problèmes techniques seront résolus, des procédures de vérification et de validation seront mises en place.</p>



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n°11 :</u> La Cour recommande au Maire et à la Secrétaire générale de s'assurer que les objectifs annuels des collaborateurs soient cohérents et en relation avec les activités ou projets stratégiques de la Mairie.</p> <p>De plus, les objectifs individuels ou collectifs doivent être conformes aux bonnes pratiques. Ils doivent ainsi être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Chaque objectif fera l'objet d'une cible, soit un résultat attendu, et d'un indicateur. Lors de la fixation des objectifs, chacun d'entre eux doit être discuté avec le collaborateur afin de s'assurer que l'attente de la Mairie est comprise et que les moyens à disposition du collaborateur sont suffisants.</p>	4 = Majeur	Maire et SG	31.12.18 (Initial 31.12.17)		<p>En cours. La fixation plus précise des objectifs a débuté dès les premiers entretiens en décembre 2017. Pour le nouveau SG, il s'agira aussi de connaître les compétences du personnel resté en place et de les utiliser au mieux en fonction des besoins. Des objectifs spécifiques et mesurables devront être définis avec les collaborateurs pour l'exercice 2019, à la fin de l'année 2018, sur la base des premières expériences de cette année.</p>



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n°12 :</u> La Cour recommande au Maire et à la Secrétaire générale de créer un document d'évaluation pour chaque collaborateur. Ce document doit au minimum permettre aux responsables des ressources humaines et au collaborateur de préparer, discuter et formaliser les activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Dresser un bilan de la période écoulée (qualité des prestations, adéquation des compétences, qualité de la collaboration, etc.) ;• Lister les principales réussites et difficultés rencontrées par le collaborateur dans la réalisation de son activité courante et dans l'atteinte de ses objectifs ;• Identifier des points d'amélioration qui concernent aussi bien le savoir-faire que le savoir-être du collaborateur ;• Définir des mesures permettant au collaborateur de s'améliorer, par exemple par le biais de formations ;• Recueillir l'avis du collaborateur sur son environnement de travail (tâches confiées, volume de travail, outils à disposition, climat de travail, niveau de communication, etc.) ;• Définir les objectifs pour la période suivante.	4 = Majeur	Maire et SG	31.12.17	06.2018	Réalisée. Un document a été établi et sera utilisé pour les entretiens individuels de décembre 2018.
<p><u>Recommandation n°13 :</u> La Cour recommande à l'Exécutif de définir une politique des ressources humaines qu'il entend conduire. Celle-ci est importante car elle permet, notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Communiquer les valeurs et les attentes des autorités quant à la manière de procéder dans la commune ;• Respecter la législation existante (lois, règlements et directives) ;• Favoriser le traitement équitable des collaborateurs et garantir transparence ;• Aider les responsables des ressources humaines à prendre des décisions cohérentes, uniformes et prévisibles.	3 = Significatif	Exécutif	31.03.19 (Initial 31.03.18)		En cours. Ce travail se poursuit. Des séances d'information du personnel sont tenues régulièrement par le Maire et dépendent du degré d'avancement des réformes en cours.



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
<p><u>Recommandation n°14 :</u> La Cour recommande à l'Exécutif de se doter d'outils de pilotage qui peuvent prendre la forme de tableaux de bord avec, par exemple, les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none">• Évolution de la masse salariale, dont la part fixe et la part variable ;• Comparaison entre la masse salariale effective et celle budgétée ;• Évolution du nombre de collaborateurs, également exprimé en ETP ;• Détermination du taux d'absence, en l'expliquant par les causes (accidents, maladie de courte et longue durée, autre cause) ;• Nombre de jours de formation effectif avec les formations prévues ;• Nombre de jours de vacances pris et restant à prendre, de manière à planifier les absences.	3 = Significatif	Exécutif avec appui extérieur	31.03.19 (Initial 31.03.18)		<p>En cours. Ce type de tableau de bord sera mis- partiellement - en place dans le cadre de l'élaboration budgétaire 2019, en octobre 2018. Sa qualité dépendra également de la fiabilité du système de contrôle du temps de travail, projet réalisé au niveau de CoHerAn qui ne donne pas entière satisfaction à l'heure actuelle. Un tableau de bord plus complet devrait être opérationnel dans le courant du premier semestre 2019.</p>



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Risque	Resp.	Délai au	Fait	Commentaire
Recommandation n°15 : La Cour recommande à l'Exécutif de mettre en place des modes opératoires entre ses membres définissant notamment : <ul style="list-style-type: none">• Les modes de communication (durant les séances administratives et surtout hors celles-ci) ;• Les sujets qui sont à traiter en séance administrative (établissement d'un ordre du jour et d'un procès-verbal) ;• La répartition des tâches entre les membres et le/la Secrétaire général/e et le respect de ladite répartition ;• La transmission des informations par l'Exécutif au Conseil municipal, tout en s'assurant du respect des limites d'intervention de ce dernier dans la gestion du premier, conformément aux dispositions légales et aux bonnes pratiques.	4 = Majeur	Exécutif	31.03.18	30.06.18	Réalisée. L'adjoint élu a pris ses fonctions le 11 avril 2018 et le secrétaire général le 1er mai. Une nouvelle manière de fonctionner et de communiquer entre les membres de l'Exécutif et avec le secrétaire général est en phase de test. Les décisions stratégiques ou d'importance sont consignées par écrit. Des communications au Conseil municipal, au travers des commissions ou de la séance plénière, sont régulièrement effectuées au gré de l'avancement des projets.



No 123 Gestion des ressources humaines de la commune de Corsier (audit de conformité et de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait
<p><u>Recommandation n°16 :</u> La Cour recommande au nouveau Maire d'évaluer la fonction du poste de secrétaire général et de s'assurer que la personne en place est en mesure d'effectuer les activités suivantes qui sont indispensables pour remédier à la situation actuelle :</p> <ul style="list-style-type: none">• Disposer des aptitudes à diriger et conduire une équipe de 15 personnes et à créer un climat de confiance et de respect (être bon communicateur et bon médiateur, incarner des valeurs positives et exemplaires, se montrer bienveillant et juste) ;• Rédiger des documents encadrant la gestion des RH en prenant en compte les principes de transparence, d'égalité de traitement, de respect des collaborateurs, de respect de la confidentialité ;• Assurer la qualité des dossiers et fichiers relatifs aux aspects de ressources humaines ;• Rétablir les voies hiérarchiques de manière claire en définissant quelles sont les compétences des acteurs et cas échéant, prendre des sanctions en cas de violation ;• Formaliser et exécuter les décisions prises envers les collaborateurs.	3 = Significatif	Exécutif	31.03.18	30.06.18	Réalisée. Un nouveau cahier des charges a été établi pour l'entrée en fonction du SG le 1er mai 2018. Il a fait l'objet de plusieurs ajustements dictés par la pratique et est devenu définitif à fin juin 2018.