

# **COUR DES COMPTES**

*RAPPORT N°146*

*FÉVRIER 2019*

**AUDIT DE GESTION ET DE CONFORMITÉ**

**RESSOURCES HUMAINES**

**VILLE DE LANCY**

**SYNTHÈSE**

## SYNTHÈSE

Agissant en autosaisine, la Cour a choisi de s'intéresser à la problématique de la gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy. Cette démarche fait suite à des dysfonctionnements identifiés lors de plusieurs missions réalisées sur le même thème auprès de différentes communes et de plusieurs établissements publics du canton.

L'objectif de la mission a été de s'assurer que la gestion des ressources humaines (RH) était conforme aux dispositions légales et réglementaires (audit de conformité) ainsi qu'aux bonnes pratiques en la matière (audit de gestion). Les constats et recommandations sont présentés dans trois chapitres :

- Le pilotage des ressources humaines (chapitre 4.1) ;
- L'organisation des ressources humaines (chapitre 4.2) ;
- La gestion opérationnelle des ressources humaines (chapitre 4.3).

La Cour des comptes a récolté des informations sur la gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy par le biais d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des collaborateurs. Cette démarche avait notamment pour objectif de comprendre la perception et les attentes des collaborateurs quant à la qualité des processus RH, les compétences attendues des personnes gérant les RH, la gestion relationnelle et les prestations du dispositif de gestion des ressources humaines de la Ville de Lancy.

Concernant le **pilotage des ressources humaines**, la Cour a relevé une absence de documents et d'outils de pilotage. Ainsi, la commune n'a par exemple pas rédigé de document formalisant la politique des RH ni n'a établi de politique en matière de formation. Il n'y a pas non plus de tableau de bord qui permet d'avoir une vision de la situation des ressources humaines (taux d'absence et de rotation, évolution des charges de personnel, etc.). Enfin, si l'analyse des besoins actuels et futurs (nombre et compétences nécessaires) sur le moyen terme a été établie pour la première fois en 2018, la démarche n'a pas été formalisée, ce qui empêche d'en connaître les objectifs, les modalités de réalisation et la périodicité. Il résulte de ces constats que les autorités et les collaborateurs ne disposent pas des connaissances leur permettant de prendre des mesures correctives fondées sur des éléments concrets et chiffrés, ni d'anticiper les besoins à venir et les ressources nécessaires.

Quant à l'**organisation des ressources humaines**, la Cour a relevé avec satisfaction que la commune allait procéder en 2019 à l'engagement d'un responsable des ressources humaines. Elle a en revanche constaté que les deux collaboratrices chargées des ressources humaines, rattachées au secrétariat général, ne sont pas suffisamment sollicitées alors qu'elles disposent de compétences reconnues par les collaborateurs et les cadres de la commune. Finalement, la Cour relève qu'il n'existe pas d'organisme auquel les collaborateurs peuvent s'adresser en cas de difficultés rencontrées sur leur lieu de travail, besoin qui a été mis en évidence dans les réponses au questionnaire ; cette lacune prive aussi les autorités d'un moyen d'identifier des problématiques et d'assurer, en leur qualité d'employeur, la protection de la santé des travailleurs.

Concernant la **gestion opérationnelle des ressources humaines**, la Cour a constaté que toutes les fonctions existantes dans la commune n'ont pas fait l'objet d'une description formalisée ce qui, entre autres conséquences, ne permet pas de garantir une fixation de la rémunération initiale qui soit fonction des compétences et expériences nécessaires au poste. Ainsi, la fixation de la rémunération initiale, plus particulièrement celle de l'annuité, ne fait pas l'objet de modalités clairement définies. D'autre part, tous les collaborateurs ne disposent pas d'un cahier des charges à jour, ce qui rend impossible d'évaluer les collaborateurs sans avoir au préalable défini les tâches qu'ils doivent réaliser. Enfin, sur la base de la consultation des dossiers du personnel, l'application stricte et uniforme de mesures en cas de dysfonctionnements de collaborateurs n'est pas démontrée. Ces constats ont pour principale conséquence qu'ils peuvent conduire à des inégalités de traitement entre collaborateurs, voire susciter des sentiments d'impunité pour certains d'entre eux.

La Cour relève encore que les autorités comme la Secrétaire générale lui ont clairement indiqué leur volonté de ne pas formaliser les pratiques en vigueur, notamment en relation avec les ressources humaines, préférant une application et une transmission orales de celles-ci. Cette attitude explique en partie les constats établis dans le présent rapport, mais aussi certaines observations de l'audit. Pour la Cour, ce type de gestion « allégée » n'est pas acceptable dans une commune de la taille de Lancy (plus de 30'000 habitants, 250 collaborateurs au service de la commune). Cette absence de gouvernance RH formalisée a pour conséquence que les responsables RH prennent des décisions au cas par cas. Elle empêche également de procéder à des contrôles de manière objective et conduit à des risques importants d'inégalités de traitement entre collaborateurs de la commune.

Certains résultats au **questionnaire** envoyé aux collaborateurs ont surpris les autorités de la commune. Ainsi, plus d'un tiers des répondants indique qu'ils ont été témoins ou victimes de comportements inappropriés, 44 % disent que la séance annuelle d'évaluation de performances n'est pas utile pour mieux réaliser leur travail ou encore 38 % répondent qu'ils ne se sentent pas libres de s'exprimer dans un document qui porte sur leur environnement de travail. Le Conseil administratif a indiqué à la Cour vouloir tenir compte de ces résultats et entreprendre des actions afin d'en comprendre les causes et de remédier à certains états de fait.

## **TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effets. À cette fin, elle a invité le Conseil administratif à remplir le « Tableau de suivi des recommandations et actions » qui figure au chapitre 6, et qui synthétise les améliorations à apporter et indique leur niveau de risque, le responsable de leur mise en place, ainsi que leur délai de réalisation.

Les 13 recommandations ont été acceptées, mais avec un niveau de risque que l'audit a jugé faible puisqu'il l'a évalué à 1 pour toutes les recommandations, à l'exception de deux (Nos 7 et 12).

## **OBSERVATIONS DE L'AUDITÉ**

Sauf exception, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur de juger de la pertinence des observations formulées eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

