



## N° 123 Audit de gestion et de conformité des ressources humaines de la commune de Corsier *rapport publié le 17 novembre 2017*

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

Au 30 juin 2019, sept recommandations ont été mises en place et neuf sont en cours de réalisation.

Les recommandations **mises en place** concernent :

- La clarification des rôles et responsabilités en matière de ressources humaines entre le maire et le secrétaire général ;
- L'analyse des besoins en ressources humaines (nombre et compétences) et la détermination des ETP à pourvoir ;
- Le recours à des mandataires externes lorsque des compétences ne sont pas disponibles dans l'administration communale et l'octroi d'un budget à cet effet ;
- 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 ;
- L'établissement par le service des affaires communales (SAFCO) d'une *Recommandation sur les prêts et avances sur salaire dans les communes genevoises*, entrée en vigueur en octobre 2018.

Les recommandations qui sont **en cours de réalisation** concernent :

- La mise en place d'une politique des ressources humaines par l'Exécutif ;
- La mise en place d'une politique salariale, approuvée par l'Exécutif, mais qui doit encore être validée par le Conseil municipal ;
- La formalisation des procédures, notamment en matière de recrutement, de gestion des conflits, de gestion des absences, ou encore de gestion des dysfonctionnements ;
- L'établissement d'un « mémento du collaborateur » qui comprend tous les documents relatifs aux ressources humaines.

La Cour relève que la plupart des délais prévus par l'Exécutif pour la mise en œuvre des recommandations n'ont pas pu être tenus. Si cette situation s'explique en partie par l'engagement d'un nouveau secrétaire général qui n'a pris ses fonctions qu'en mai 2018, la Cour relève que la majorité des recommandations ne sont toujours pas mises en place.

Dès lors, la Cour invite vivement l'Exécutif et le secrétaire général à s'assurer que toutes les recommandations encore ouvertes soient clôturées au 30 juin 2020. Ceci de manière à éviter tout risque de nouveaux dérapages tels que ceux relevés dans le rapport.



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.	Délaï au	Fait
<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)	01.09.18	<b>Réalisée.</b> Les rôles et responsabilités en matière de ressources humaines ont été clarifiés par le maire auprès du personnel de l'administration communale, des membres de l'exécutif et des membres du Conseil municipal.
<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.	3 = Significatif	Exécutif avec appui extérieur	31.05.19 (initial 31.03.18)	30.06.19	<b>Réalisée.</b> Un catalogue des prestations administratives de la commune a été élaboré. Il a donné lieu à la présentation d'une matrice des responsabilités des collaborateurs et à une évaluation des ETP nécessaires, mettant en évidence des manques au regard du développement de la commune. Dans le même temps, sur la base des évaluations annuelles des collaborateurs et de la connaissance accrue du personnel par le nouveau SG, les compétences manquantes à l'interne ont été identifiées. La réponse à ces insuffisances sera discutée dans le cadre de l'élaboration budgétaire 2020.



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	30.09.19 (initial 31.12.17, puis 31.03.19)		<b>En cours.</b> L'Exécutif a mis en place une politique salariale fondée sur quatre piliers : salaire de base, annuité, gratification, allocation vie chère. Il a également établi une grille salariale. Ces documents seront présentés au Conseil municipal en septembre 2019 en vue de leur validation.
<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 récidive, et de mettre au dossier les courriers et autres documents y relatifs.</p>	3 = Significatif	Exécutif	30.06.20 (initial 31.12.17, puis 31.12.18)		<b>En cours.</b> Le SG traite directement les cas de dysfonctionnements qui lui sont rapportés ou qu'il constate afin de mettre fin au sentiment d'impunité relevé par la Cour dans son audit. L'Exécutif n'a pas encore formalisé cette procédure.



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)	31.12.18	<p><b>Réalisée.</b></p> <p>Pour des dossiers nécessitant des compétences qui ne sont pas disponibles dans l'administration communale (par ex. construction d'une crèche), des mandats externes sont attribués.</p> <p>Le directeur du SAFCO a présenté aux autorités communales les compétences respectives de l'Exécutif et du Conseil municipal le 2 octobre 2018.</p> <p>Le SAFCO (anc. SSCO) a rédigé une <i>Recommandation sur les prêts et avances sur salaire dans les communes genevoises</i>, qui est entrée en vigueur en octobre 2018.</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 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"> <li>• Recrutement ;</li> <li>• Processus d'évaluation des collaborateurs ;</li> <li>• Gestion des conflits ;</li> <li>• Gestion des absences (vacances et maladie).</li> </ul> <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.</p> <p>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	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 31.03.19)		<p><b>En cours.</b></p> <p>La formalisation des procédures est toujours en cours et n'a pas pu être réalisée dans le délai prévu.</p> <p>Il en est de même concernant les dispositions relatives à la santé et la sécurité au travail.</p>
<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	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 31.03.19)		<p><b>En cours.</b></p> <p>L'objectif de la commune est de mettre en place un « mémento du collaborateur » qui sera remis à tous les employés et lors des engagements. Il regroupera l'ensemble des procédures et directives régissant l'activité des collaborateurs au sein de la commune.</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° 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).</p>	3 = Significatif	Maire	30.09.19 (initial 31.12.17, puis 31.03.19)		<p><b>En cours.</b> Dès 2017, les collaborateurs ont été avertis que l'octroi d'une gratification ne se ferait plus automatiquement. Dans le cadre de la politique salariale (voir recommandation n° 3), les critères à prendre en compte ont été définis (objectifs annuels, esprit d'initiative, réalisation particulière, comportement).</p>
<p><u>Recommandation n° 9</u>: 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médiation entre le collaborateur et les responsables RH ;</li> <li>• Avertissement (en cas de non atteinte des objectifs définis lors de la médiation et définition des sanctions auxquelles le collaborateur s'expose) ;</li> <li>• Sanction (application des sanctions en cas de statu quo ou aggravation de la situation).</li> </ul> <p>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.</p>	3 = Significatif	Maire et SG	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 31.12.18)		<p><b>En cours.</b> Voir commentaire de la recommandation n° 4.</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° 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"> <li>• L'organisation et la tenue des dossiers du personnel, ainsi que les contrôles mis en place pour vérifier la qualité des dossiers ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• Vérification de l'application des procédures de gestion des heures supplémentaires et des vacances ;</li> <li>• Vérification du respect du statut du personnel.</li> </ul>	3 = Significatif	Maire avec appui extérieur	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 31.03.19)		<p><b>En cours.</b> Les dossiers sont tous classés selon la même organisation. Le document de référence est le dossier papier, mais la tenue se fait aussi sur informatique. Par contre, l'historique et l'archivage des dossiers n'ont pas encore été réalisés. S'agissant du contrôle des heures et des absences, un logiciel est opérationnel depuis quelques mois et permet de disposer des informations nécessaires.</p>
<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)	31.12.18	<p><b>Réalisée.</b> Lors de l'entretien d'évaluation, le SG dresse le bilan des objectifs fixés en début d'année et il fixe les objectifs pour l'année suivante. Pour 2019, les objectifs ont été fixés, pour l'essentiel, sur la base de projets multidisciplinaires de l'administration.</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.	Délaï au	Fait	Commentaire
<p><b>Recommandation n° 12:</b> 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"><li>• Dresser un bilan de la période écoulée (qualité des prestations, adéquation des compétences, qualité de la collaboration, etc.) ;</li><li>• Lister les principales réussites et difficultés rencontrées par le collaborateur dans la réalisation de son activité courante et dans l'atteinte de ses objectifs ;</li><li>• Identifier des points d'amélioration qui concernent aussi bien le savoir-faire que le savoir-être du collaborateur ;</li><li>• Définir des mesures permettant au collaborateur de s'améliorer, par exemple par le biais de formations ;</li><li>• 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.) ;</li><li>• Définir les objectifs pour la période suivante.</li></ul>	4 = Majeur	Maire et SG	31.12.17	06.18	<b>Réalisée.</b> Un document a été établi et sera utilisé pour les entretiens individuels de décembre 2018.
<p><b>Recommandation n° 13:</b> 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"><li>• Communiquer les valeurs et les attentes des autorités quant à la manière de procéder dans la commune ;</li><li>• Respecter la législation existante (lois, règlements et directives) ;</li><li>• Favoriser le traitement équitable des collaborateurs et garantir transparence ;</li><li>• Aider les responsables des ressources humaines à prendre des décisions cohérentes, uniformes et prévisibles.</li></ul>	3 = Significatif	Exécutif	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 31.03.19)		<b>En cours.</b> La formalisation des valeurs et principes régissant la politique des ressources humaines de la commune est en cours. Elle sera intégrée dans le « mémento du collaborateur » qui reste à établir.



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"> <li>• Évolution de la masse salariale, dont la part fixe et la part variable ;</li> <li>• Comparaison entre la masse salariale effective et celle budgétée ;</li> <li>• Évolution du nombre de collaborateurs, également exprimé en ETP ;</li> <li>• Détermination du taux d'absence, en l'expliquant par les causes (accidents, maladie de courte et longue durée, autre cause) ;</li> <li>• Nombre de jours de formation effectif avec les formations prévues ;</li> <li>• Nombre de jours de vacances pris et restant à prendre, de manière à planifier les absences.</li> </ul>	3 = Significatif	Exécutif avec appui extérieur	30.06.20 (initial 31.03.18, puis 31.03.19)		<p><b>En cours.</b> Le nouveau logiciel de gestion du temps de travail est opérationnel depuis quelques mois. Il permettra le suivi attendu des RH et l'élaboration de tableaux de bord.</p>
<p><u>Recommandation n° 15</u>: La Cour recommande à l'Exécutif de mettre en place des modes opératoires entre ses membres définissant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modes de communication (durant les séances administratives et surtout hors celles-ci) ;</li> <li>• Les sujets qui sont à traiter en séance administrative (établissement d'un ordre du jour et d'un procès-verbal) ;</li> <li>• La répartition des tâches entre les membres et le/la secrétaire général/e et le respect de ladite répartition ;</li> <li>• 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.</li> </ul>	4 = Majeur	Exécutif	31.03.18	30.06.18	<p><b>Réalisée.</b> Les réunions hebdomadaires de l'Exécutif font l'objet d'un PV décisionnel. Hors les séances hebdomadaires, des communications par voie électronique sont assurées. Les projets stratégiques sont communiqués au Conseil municipal dès maturation, soit en commission thématique, soit en séance plénière.</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° 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"><li>• 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) ;</li><li>• 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 ;</li><li>• Assurer la qualité des dossiers et fichiers relatifs aux aspects de ressources humaines ;</li><li>• 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 ;</li><li>• Formaliser et exécuter les décisions prises envers les collaborateurs.</li></ul>	3 = Significatif	Exécutif	31.03.18	30.06.18	<b>Réalisée.</b> Un nouveau cahier des charges a été établi pour l'entrée en fonction du SG le 1 <sup>er</sup> mai 2018. Il a fait l'objet de plusieurs ajustements dictés par la pratique et est devenu définitif à fin juin 2018.