



Cour des comptes
République et canton de Genève

Gestion des ressources humaines de la Ville de Meyrin

Rapport n°184

26 septembre 2023

SYNTHÈSE

AUDIT DE CONFORMITÉ

Au service d'une action publique performante





Cour des comptes

République et canton de Genève

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales. Elle a également pour tâche l'évaluation des politiques publiques et assure la révision des comptes de l'État.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la légalité des activités et la régularité des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du bon emploi des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités visées par ses missions. La Cour des comptes peut également évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'action de l'État. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux des entités concernées.

Le champ d'application des missions de la Cour des comptes s'étend aux entités suivantes :

- l'administration cantonale comprenant les départements, la chancellerie d'État et leurs services ainsi que les organismes qui leur sont rattachés ou placés sous leur surveillance ;
- les institutions cantonales de droit public ;
- les entités subventionnées ;
- les entités de droit public ou privé dans lesquelles l'État possède une participation majoritaire, à l'exception des entités cotées en bourse ;
- le secrétariat général du Grand Conseil ;
- l'administration du pouvoir judiciaire ;
- les autorités communales, les services et les institutions qui en dépendent, ainsi que les entités intercommunales.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus publics : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus au cours de ses missions.

La Cour des comptes publie également un rapport annuel comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effet ni suite sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes. Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

Prenez contact avec la Cour par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90 | info@cdc-ge.ch | www.cdc-ge.ch

Contexte général

La Ville de Meyrin est la quatrième commune du canton avec plus de 26'600 habitants. Elle emploie 457 collaborateurs à durée indéterminée ainsi que 345 auxiliaires.

Les ressources humaines (RH) d'une administration publique sont essentielles pour garantir la délivrance des prestations aux citoyens et améliorer la performance de l'action publique. Leur gestion, qui intègre une dimension stratégique visant la valorisation des compétences et des talents, doit de ce fait constituer une priorité.

Le Conseil administratif de la Ville de Meyrin a la charge de définir une politique RH, qui est ensuite mise en œuvre par son service RH. Durant la période d'audit, ce dernier était doté de 12.3 équivalents temps plein (ETP), dont 2 ETP vacants.

Problématique et objectifs de l'audit

À la demande du Conseil municipal de la Ville de Meyrin, la Cour a réalisé un audit des ressources humaines visant à analyser :

- La gouvernance des ressources humaines ;
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- La gestion des évaluations des collaborateurs ;
- La gestion des départs (non volontaires) ;
- Le processus « *santé et sécurité au travail* ».

Appréciation générale

La gestion des ressources humaines de la Ville de Meyrin présente plusieurs faiblesses et non-conformités, tant sur les aspects de gouvernance que sur les processus métier analysés. Par ailleurs, le service des RH manque de stabilité et ne dispose pas d'outils informatiques adéquats. Cette situation péjore non seulement son efficacité, mais freine également la transition vers une gestion moderne des RH axée sur des prestations plus stratégiques et spécialisées.

La Cour a formulé onze recommandations visant à améliorer la gestion des ressources humaines en consolidant notamment le service RH et en renforçant la confiance et le bien-être au travail des collaborateurs.

Principaux constats

Une politique RH qui manque de cohérence, de déclinaison stratégique et de contrôles

La politique RH existante manque de cohérence et d'appropriation par l'ensemble des collaborateurs de la commune. Elle n'est pas non plus déclinée en une stratégie claire, associée à des objectifs, indicateurs et valeurs cible SMART, qui puisse guider sa mise en œuvre et faire l'objet d'un suivi régulier.

Par ailleurs, le système de contrôle interne (SCI), qui doit permettre de s'assurer que les principaux risques liés aux processus RH sont gérés de manière satisfaisante, comporte des faiblesses importantes. Par exemple, la surveillance des processus RH clés n'est pas garantie.



Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences lacunaire

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un processus RH clé qui doit permettre au Conseil administratif, en tant qu'employeur, de disposer d'une vision à long terme des besoins futurs de la commune et des enjeux liés, pour les anticiper, les hiérarchiser et assurer la continuité des missions de la commune.

En l'état, cette gestion ne repose que sur une vision à court terme qui ne s'inscrit pas dans une analyse plus globale des enjeux à venir, tels que le développement urbain ou l'évolution des métiers liée au numérique.

Un service RH qui manque de stabilité, d'expertise et d'outils

Bien que le service RH délivre des prestations administratives qui donnent globalement satisfaction aux services de la Ville, la Cour identifie des faiblesses importantes dans son fonctionnement.

En effet, la stabilité du service RH est malmenée puisque ce dernier a dû faire face à pas moins de cinq changements de responsable ou interim en l'espace de trois ans. Par ailleurs, le service RH ne dispose pas d'un système d'information qui lui permettrait de gagner en efficacité en automatisant des tâches administratives encore essentiellement manuelles.

Les faiblesses évoquées ci-dessus représentent un frein à la transition vers une gestion « moderne » des ressources humaines. En l'état, le service RH ne peut pas développer pleinement des prestations plus spécialisées telles que la gestion des situations conflictuelles, le développement des compétences ou la prévention des risques psychosociaux.

Une évaluation des collaborateurs lacunaire et peu utile

De manière générale, l'évaluation des collaborateurs de la Ville est un processus « lourd » dont l'utilité se résume à « documenter » des dysfonctionnements. Or, ce processus devrait être un outil indispensable pour motiver les collaborateurs, ainsi que pour valoriser et optimiser leur performance.

La Cour relève par ailleurs que les fréquences d'évaluation prévues par le statut du personnel sont peu respectées et que le suivi des évaluations effectué tant par le supérieur hiérarchique que par le service RH est insuffisant.

Une gestion des départs empreinte de plusieurs non-conformités

La procédure prévue pour gérer les départs des collaborateurs de la commune n'est pas systématiquement respectée. Plusieurs pièces étaient manquantes ou incomplètes dans les dossiers des collaborateurs dont la Ville s'est séparée.

Par ailleurs, les départs de collaborateurs sont régulièrement réglés par convention, bien que cette modalité de fin des rapports de travail ne soit pas prévue par le statut du personnel.



Des intentions fortes pour préserver la santé et la sécurité au travail, mais de grandes faiblesses dans la mise en œuvre

La sécurité et le bien-être au travail des collaborateurs sont une préoccupation majeure pour la Ville de Meyrin, qui mène de nombreuses actions en ce sens. Si les aspects de sécurité au travail semblent maîtrisés, tel n'est pas le cas de la prévention des risques psychosociaux ni de la protection des lanceurs d'alerte.

La commune ne dispose pas d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux conforme aux bonnes pratiques. Par exemple, les responsables hiérarchiques n'ont pas été formés en matière de procédures liées au signalement et à la protection des lanceurs d'alerte et des témoins. Par ailleurs, il manque des indicateurs sur les absences, les heures supplémentaires et les situations conflictuelles, qui devraient permettre d'identifier des problèmes avérés ou risques et prévoir des actions pour y remédier.

Finalement, le choix de la personne de confiance interne pour gérer lesdits risques est problématique en termes d'indépendance et son rôle n'est pas clairement défini.

Axes d'amélioration proposés

La Cour a adressé onze recommandations au Conseil administratif visant à répondre aux faiblesses identifiées. Ces recommandations ont été regroupées selon quatre grands « leviers d'action » dont les objectifs sont présentés ci-dessous :

Levier 1 : Donner un cap et concrétiser les projets RH

La Ville de Meyrin doit se doter d'un socle de gouvernance RH robuste et cohérent, reposant sur une vision institutionnelle, des valeurs et des objectifs stratégiques. Il s'agit de donner un cap motivant et clair à l'ensemble des collaborateurs et sa mise en œuvre doit s'accompagner d'actions concrètes rapides et d'une communication soignée auprès de l'administration communale.

Levier 2 : Consolider l'organisation et le fonctionnement du service RH

La Ville doit s'assurer que son service RH dispose des effectifs et compétences suffisants pour mettre en œuvre la stratégie voulue par le Conseil administratif. Il s'agira également de doter le service RH des outils informatiques adéquats afin qu'il puisse améliorer son efficacité et son efficience.

Levier 3 : Fiabiliser et piloter les activités

Il est nécessaire que la Ville fiabilise la conception de son SCI RH, qu'elle réalise les contrôles clés en matière RH et qu'elle se dote d'outils pour suivre l'atteinte des objectifs fixés.

Levier 4 : Renforcer la confiance et le bien-être au travail

Enfin, il est important de rétablir un climat de confiance au sein de la commune. Il s'agira de démontrer aux collaborateurs que des actions concrètes sont prises par le Conseil administratif pour garantir la protection des lanceurs d'alerte et prévenir de manière adéquate les risques psychosociaux.

Tableau récapitulatif des recommandations

Recommandations :	11	Niveau de priorité ¹ :	
- Acceptées :	11	Très élevée	1
		Élevée	7
- Refusées :	-	Moyenne	3
		Faible	-

Les onze recommandations adressées au Conseil administratif de la Ville de Meyrin ont toutes été acceptées.

No	Recommandation / Action	Priorité	Responsable	Délai
1	Mettre à jour la politique RH et la décliner en une stratégie avec des objectifs et actions concrets	Élevée	CA/RRH	09.2024
2	Réviser le statut du personnel	Moyenne	CA/SG	12.2025
3	Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	Élevée	CAD/RRH	12.2026
4	Revoir le processus d'évaluation des collaborateurs	Moyenne	CAD/RRH	10.2024
5	Déterminer les besoins et compétences manquants du service RH	Élevée	RRH	09.2024
6	Se doter d'un système d'information RH (SI-RH) performant	Très élevée	SG/RRH	12.2025
7	Mettre en place un cockpit pour piloter les RH	Élevée	CAD	12.2024
8	Terminer la conception du SCI RH et le mettre en œuvre	Élevée	SG/RRH	12.2025
9	Analyser les causes des absences et prendre des mesures correctrices	Moyenne	RRH/RMSST	12.2025
10	Améliorer le dispositif de prévention des risques psychosociaux (RPS)	Élevée	RRH/RMSST	12.2024
11	Renforcer le rôle et la communication avec le groupe de confiance externe	Élevée	CAD	05.2025

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 effet. À cette fin, elle a invité le Conseil administratif de la Ville de Meyrin à remplir le tableau ci-dessus qui synthétise les améliorations à apporter, en indiquant le responsable de leur mise en place et leur délai de réalisation. Le niveau de priorité a été défini par la Cour.

¹ Le niveau de priorité est déterminé par la Cour des comptes en lien direct avec l'appréciation des risques et en fonction de l'impact positif de la recommandation sur l'amélioration de la gouvernance, les risques à couvrir et l'amélioration de la performance des processus. Le niveau de priorité de chacune des recommandations est explicité dans le chapitre 5 lors de la présentation desdites recommandations.



Cour des comptes

République et canton de Genève

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'État en prenant contact avec la Cour des comptes.



Toute personne, de même que les entités comprises dans son périmètre d'action, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement des tâches de cette autorité.

La Cour des comptes garantit l'anonymat des personnes qui lui transmettent des informations.

Vous pouvez prendre contact avec la Cour des comptes par téléphone, courrier postal ou électronique.

Cour des comptes

Route de Chêne 54, 1208 Genève | 022 388 77 90

info@cdc-ge.ch | www.cdc-ge.ch