

Proposition du Conseil administratif du 26 avril 2006 en vue de l'ouverture d'un crédit supplémentaire de 660 000 francs destiné à la mise en place, en 2006, du projet de gestion de l'absence non planifiée en Ville de Genève.

1. Historique

Dans le courant de l'année 2005, le Conseil administratif a débattu des actions qui pourraient être mises en œuvre dans le but de prévenir et de gérer l'absence au travail. Pour cela, il s'est basé notamment sur le rapport établi par le Service des ressources humaines et intitulé « Projet de gestion des absences non planifiées ».

Le Service des ressources humaines y présentait trois propositions au Conseil administratif. Parmi celles-ci, la proposition A consistait en l' « Introduction de la saisie et de la gestion des absences ».

La proposition B présupposait l'acceptation de la première proposition (A) et y introduisait en sus un « Module de réadaptation et placement de personnes en situation de handicap ».

Le Conseil administratif a finalement opté pour la proposition B. Cette version a été retenue car elle intègre la gestion de la présence, le principe de détection précoce ainsi que le suivi et le maintien du lien pendant l'absence, et encore les principes de réadaptation et de placement.

La dernière proposition (C) consistait en la mise en œuvre d'un partenariat externe pour la gestion de l'absence en Ville de Genève.

Les lignes directrices de ce projet ont été présentées également aux partenaires sociaux, à savoir la Commission du personnel et l'Association des Cadres de l'Administration municipale.

Le Conseil administratif a ainsi accepté, en février 2006, le projet du Service des ressources humaines et chargé ce dernier de préparer une proposition de demande de crédit à soumettre au Conseil municipal.

2. Préambule

Force est de constater que les derniers chiffres obtenus pour 2004 concernant les coûts directs et indirects de l'absence non planifiée incitent à une prise en charge globale du phénomène. Les coûts directs s'élèvent à 19.5 millions de francs ; ceci représente, pour la Ville de Genève, un taux d'absence de 6.5%. Les coûts indirects – traitement du remplaçant, perte de productivité et charge administrative de gestion – se calculent, selon la SUVA (Caisse nationale suisse en cas d'accident) sur une base de 1.5 à 5 fois les coûts directs. Sur une base d'un ratio de deux, ces derniers sont estimés à environ 39 millions de francs.

En soulignant que la comparaison ne peut être effectuée que sur une base de référence commune, il faut savoir que, pour 2004, les **absences de courte durée** (0 à 29 jours) ont un coût de Frs. 6'982'164.-, représentant 35.8% des 19.5 millions de francs précédemment évoqués, pour 91.4% des cas (6'013 cas).

Concernant les **absences de plus longue durée** (30 jours et plus), toujours pour 2004, le coût est de Frs. 8'753'601.-, représentant 44.8% des 19.5 millions de francs, pour 6.6% des cas (436 cas).

Finalement, les cas de **longue absence des années précédentes** se reportant encore sur 2004 engendrent un coût considérable : en effet, les 132 cas encore recensés en 2004 - 2% du total seulement -, représentent une somme de Frs. 3'790'497.-, soit 19.4% des coûts totaux.

Ces derniers chiffres illustrent bien l'importance d'une mise en place d'un programme de gestion de l'absence ; en effet, il est fréquemment démontré que lorsqu'un suivi adéquat est mis en place, la

durée, comme le nombre de cas, diminue et fait, par conséquent, rapidement diminuer le coût de ces absences.

La moyenne suisse pour 2004 est de 4.5% d'absence. Le taux de 6.5% exposé précédemment, pour la Ville de Genève, inclut la globalité des absences non planifiées, qu'elles soient de courte ou de longue durée. Cette manière de procéder n'est pas forcément celle d'autres entités en Suisse quand elles expriment leur taux d'absence.

La fonction publique municipale se retrouve passablement exposée, avec une durée moyenne de 14.1 jours ouvrables d'absence par année et un coût moyen s'élevant à Frs 5'651.- par collaborateur et par an.

La compréhension de ce phénomène, tout comme l'amélioration de la qualité de vie au travail qui entraîne sa diminution, constituent actuellement les objectifs prioritaires du Conseil administratif. Cette orientation est également renforcée par le fait que la Ville de Genève a connu une hausse constante des primes d'assurance-accident de ses assureurs que sont la SUVA et la Generali.

Cette sensibilité est partagée par le Conseil municipal puisque la motion « Absentéisme dans la fonction publique : pour un point de situation » (M 538) a été déposée par ce dernier, qui invite le Conseil administratif à lui fournir une étude sur ce problème ainsi qu'à lui exposer les mesures prises pour y remédier.

Dans sa finalité, cette motion inclut également la mise en œuvre d'actions visant à la réadaptation au travail, rendue possible notamment par le principe de la détection précoce, au sens du projet de loi de la 5^{ème} révision de l'Assurance Invalidité.

La détection précoce consiste à intervenir au plus tôt dans l'atteinte à la santé (absence de courte durée) et à en atténuer le plus possible les impacts. Les partenaires concernés y travailleront en collaboration.

Les personnes en incapacité de travail partielle ou complète trouveront, dans l'application du principe de réadaptation, un appui adéquat pour conserver leur activité professionnelle sous une forme modifiée, ou alors pour être reclassées, éventuellement au sein même de leur service.

Il convient donc d'améliorer la qualité des liaisons fonctionnelles entre les personnels des administrations et institutions, qui se doivent non seulement d'assurer le travail sur le terrain au quotidien, mais également de s'impliquer dans des actions communes de prévention. D'autre part, la technologie utilisée à ces fins se révèle transférable à la problématique abordée dans la Motion M 207, « Pour une politique active d'intégration professionnelle des personnes handicapées en Ville », amendée et acceptée par le Conseil municipal lors de la séance du 4 décembre 2002.

Un projet mené par le Service des ressources humaines est en cours à ce sujet et vise à concrétiser cette motion. Il s'agira, entre autres, de collaborer avec quelques institutions reconnues de la place et au-delà, afin de mener à bien la politique de l'égalité des chances.

Parmi les mesures prévues, la priorité sera mise sur le développement du placement et du suivi des personnes handicapées en Ville.

3. Exposé des motifs

La prévention et la gestion de l'absence non planifiée comme la répression de l'absentéisme (« abus ») nécessitent une prise en charge concertée et coordonnée de l'ensemble des services de la Ville de Genève.

Dans plusieurs villes suisses, en parallèle au concept actuel du « rôle social de l'entreprise », des études ont été effectuées et différents moyens d'action contre l'absence non planifiée au travail ont pu être élaborés.

Ainsi, il est possible de voir certaines entreprises favoriser le système du *case management*¹, ou alors axer le travail sur la formation des cadres et la communication des informations.

En Ville de Genève, la situation est la suivante :

- le taux d'absences non planifiées est de plus de 6%
- il n'y a pas d'étude récente et significative
- les informations à disposition sont peu exploitables
- les informations ne sont pas communiquées aux collaborateurs et aux cadres de terrain
- il n'existe pas de plan d'action visant à améliorer la qualité de vie au travail et réduisant le taux d'absences non planifiées
- il n'existe pas de personne assignée à faciliter la réadaptation et l'intégration des personnes handicapées.

4. Description du projet

Consécutivement à ce constat, le Service des Ressources humaines a élaboré un projet pilote et établi un plan d'action, selon deux lignes directrices, à dérouler sur trois ans.

Cette limitation temporelle permettra d'affiner progressivement la structure de manière à la pérenniser. Il s'agit donc à présent de :

Mettre en place un système d'information et de communication de la gestion de l'absence non planifiée en Ville de Genève.

Quasi inexistant à ce jour et sans information exploitable ni chiffre stabilisé jusqu'en 2003, il est impératif de professionnaliser et mettre en place un système d'information. Ce dernier permettra de disposer d'informations mises à jour quotidiennement et de les communiquer.

La mise en œuvre de ces axes et outils de travail constituera la première phase du projet et sera développée en collaboration avec les partenaires sociaux, à savoir l'Association des Cadres de l'Administration municipale et la Commission du personnel.

Dès l'acceptation de ce projet, il s'agira donc de :

- disposer d'informations immédiates, exploitables et pertinentes
- communiquer ces informations
- former les chefs d'équipe et les cadres
- mettre en place un programme d'action

Proposer des actions suivant les principes directeurs de l'amélioration de la qualité de vie au travail et diminuant le taux d'absence ; soutenir les chefs de service dans leurs démarches.

Jusqu'ici, aucun principe fédérateur d'action visant à réduire l'absence non planifiée n'a été défini. Il s'agit actuellement d'établir et de se tenir aux lignes directrices - partagées et remportant l'adhésion de tous les partenaires - pour mener à bien ce projet.

Ce projet pilote remédie à cette situation en proposant les prestations suivantes :

1. Gérer la présence grâce à des actions de prévention que le système de gestion Santé-Sécurité proposera. Les objectifs sont de contribuer à la fidélisation des ressources humaines, d'investir dans l'environnement de travail pour diminuer la pénibilité physique et psychique, augmenter la qualité des services dispensés et, de fait, améliorer les finances de la Ville de Genève.

¹ Méthode de suivi dans le domaine social, en matière de santé et d'assurance. Procédure systématique de soutien, de coordination et coopération dynamique, dans laquelle plusieurs partenaires sont régulièrement impliqués (collaborateurs, chefs de service, responsables des salaires,...). Une telle procédure légitime les interventions du case-manager au-delà des limites organisationnelles et professionnelles.

2. Impliquer le collaborateur dans la gestion de son absence : le collaborateur sera « formé à informer » rapidement de son absence. Le suivi de celle-ci sera à définir selon le type d'absence et comportera éventuellement des entretiens à la cellule Qualité de Vie au Travail, ou une phase de réadaptation.

3. Impliquer les responsables hiérarchiques en vue de maintenir le lien avec le collaborateur absent et avec l'équipe. Le responsable assurera la transmission systématique des données d'absence aux personnes concernées. Il planifiera le remplacement, vérifiera et attribuera les tâches en suspens et encouragera les collègues à maintenir un contact avec le collaborateur absent. Il s'agira également pour le responsable de préserver la motivation de l'équipe au travail, ce malgré la surcharge éventuelle.

4. Soutenir les responsables hiérarchiques par l'intensification du travail de proximité. La formation portera également sur les difficultés liées à l'entretien de retour entre le supérieur et le collaborateur. Ces difficultés pourront être évoquées et régulées en collaboration avec les chargées des relations humaines de la cellule Qualité de Vie au Travail du Service des Ressources Humaines.

Une collaboration étroite sera établie entre les responsables et ces dernières, de manière à constituer un soutien dans la gestion de conflits, de tensions ou lors de difficultés d'intégration.

5. Reconnaître et objectiver la situation vécue par le collaborateur absent : suivant la nature de l'absence, ce dernier sera entendu par plusieurs professionnels « internes » (chargées des relations humaines, médecin-conseil et/ou autres). En cas de besoin, des réunions de réseau s'effectueront en collaboration avec des institutions externes (Office cantonal de l'Assurance Invalidité, Centre d'Intégration Professionnelle, Office Cantonal de l'Emploi, Office régional de placement, etc.)

6. Renforcer la réadaptation et le reclassement professionnel. En vue de l'application de la 5^{ème} révision de l'Assurance Invalidité, une personne-ressource en réadaptation sera engagée et le réseau socio-professionnel relatif élargi. De ce fait, le retour au travail se fera plus rapidement et adéquatement. La planification du retour impliquera également une collaboration accrue entre professionnels (ergonomes, chargées des relations humaines, responsables directs, Assurance Invalidité, etc.)

7. Etendre la collaboration avec les institutions s'occupant d'intégration de personnes en situation de handicap et augmenter le taux de placement de celles-ci, comme indiqué dans la Motion 207.

8. Analyser les données et diffuser les tableaux de bord : ces tableaux assureront la transparence et la transmission des informations. Le suivi comme l'ajustement du système pourront s'effectuer de manière régulière et pertinente.

5. Résultats attendus et planification

Le coût direct de l'absence en Ville de Genève – 19.5 millions de francs - représente plus de 220 postes par an. Pour imager cette dépense, nous pourrions dire, à titre d'exemple, qu'un Service de cette envergure serait « fermé » pendant une année.

A. Résultats attendus

Le projet de gestion des absences vise, au travers des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail, une nette diminution de la perte financière par une réduction d'environ 15 % des jours d'absence par rapport au taux d'absence 2004 et dans les dix-huit mois suivant l'introduction du projet. Ceci ramènerait le taux d'absences non planifiées à 5.5%.

L'économie serait de **2 millions** de francs – sans déduction des coûts du projet -, équivalant à un total de 23 postes ou 5'000 jours de travail.

D'ici à trois ans, et toujours sans déduction du coût du projet, le maintien constant des actions d'amélioration des conditions de travail pendant la durée prévue du projet, soit 3 ans, permettrait d'atteindre une réduction de 25 % par rapport au taux d'absence 2004, à savoir un taux d'absences non planifiées de 4.9%.

L'économie atteindrait **8 millions**, soit 92 postes gagnés, ou encore 20'000 jours de travail.

Le graphique en **annexe 1** représente l'évolution des coûts générés par le projet ainsi que les gains de la gestion des absences.
 A lecture de ce tableau, les chiffres montrent que, 13 mois après sa mise en oeuvre, le projet s'autofinancera.

B. Planification – Programme

Le projet comporte trois phases :

1^{ère} phase : Dès le vote de ce crédit, sont planifiées : la structure, la création d'outils et la préparation des acteurs.

N°	Actions	Délais
0.	Vote du crédit	
1.	Dès promulgation de l'arrêté par le Conseil d'Etat : recruter les ressources nécessaires à l'application du projet	Début du projet
2.	Concevoir le système informatique de bases de données	+1 mois
3.	Analyser statistiquement les données historiques de l'absence et créer les règles de gestion	+1 mois
4.	Décider de la structure de projet et désigner les personnes référentes (Commission Santé Sécurité, ACAM, Commission du Personnel,...)	+2 mois
5.	Créer les outils pour soutenir les axes concrets de développement	+2 mois
6.	Créer le programme de formation pour les responsables hiérarchiques	+2 mois
7.	Créer les modules de détection précoce et la structure en vue de procéder au remplacement	+3 mois
8.	Déterminer les repères juridiques prévalant à l'appréciation de l'incapacité de travail et à la réadaptation	+3 mois
9.	Renforcer la structure de prévention des accidents grâce au partenariat avec le Service d'assistance et de protection de la population	+4 mois
10.	Déterminer les critères de réussite du projet	+4 mois
11.	Choisir les services pilotes et mettre en place la phase pilote	+4 mois
12.	Valider les actions auprès de la Commission Santé et Sécurité, ainsi que du Conseil administratif	+5 mois
13.	Communiquer les enjeux du projet auprès des services pilotes	+5 mois

2^{ème} phase : déroulement de l'expérience pilote sur une durée de 6 mois dans 5 services (minimum) à définir.

N°	Actions	Délais
14.	Débuter l'expérience pilote	+6 mois
15.	Examiner les résultats et tirer un bilan de l'expérience pilote	+12 mois

3^{ème} phase : extension de l'expérience à l'ensemble des services de la Ville et élaboration du rapport final à l'attention du Conseil administratif.

Cette troisième phase a pour but d'étendre à l'ensemble des services de la Ville la gestion des absences et la détection précoce, de mesurer l'efficacité du dispositif et d'analyser sa pertinence, de façon à en pérenniser la structure.

N°	Actions	Délais
16.	Valider, auprès de la Commission Santé et Sécurité et du Conseil administratif, les résultats et les conclusions de l'expérience pilote, et décider de l'extension du projet à l'ensemble des services de la Ville	+13 mois
17.	Adapter la structure, si nécessaire; communiquer les résultats et informer tous les services de la Ville de l'extension du projet	+13 mois
18.	Établir un rapport d'activité tous les six mois à l'intention du Conseil administratif	--
19.	Établir le rapport final (après trois ans) à l'intention du Conseil administratif	+36 mois

6. Estimation des coûts

a) Estimation des coûts par module :

MODULE 1. INTRODUCTION DE LA SAISIE ET DE LA GESTION DES ABSENCES

- **Gestionnaires des dossiers d'absence : les chargées des relations humaines**

Les prestations des chargées des relations humaines consisteront à assurer une qualité de vie relationnelle au travail.

Dans ce but, elles répondront aux besoins, objectiveront et évalueront les demandes. Par la suite, elles proposeront des actions de régulation et veilleront au suivi et à la clôture des dossiers. En outre, elles se chargeront du soutien et de l'accompagnement des intéressés en collaboration avec la hiérarchie.

Pour ce qui est de la gestion de l'absence, il s'agira pour elles de collaborer avec le gestionnaire de placement et réadaptation – voir ci-dessous - en:

- Renforçant les relations avec les institutions sociales telles que l'Assurance invalidité et le Centre d'Intégration Professionnelle.
- Soutenant les Chefs de service dans la gestion de leurs dossiers d'absence.
- Soutenant les Chefs de service dans leur gestion de la présence.
- Visant à abaisser le taux d'absences de longue durée par la détection précoce en collaboration avec le gestionnaire de placement et réadaptation.

En vue de gérer les 50'000 jours d'absence, il est nécessaire de partir sur une première base d'environ un gestionnaire d'absences pour 1'300 personnes. Ce qui représente trois gestionnaires pour la Ville.

Le Service des ressources humaines étant doté de 1,3 postes dans la cellule actuellement, il y aurait lieu de recruter 1.5 personnes supplémentaires à plein temps en qualité de chargées des relations humaines. Les personnes concernées seraient engagées sous contrat d'agents spécialisés.

Coût : 150'000.- par an.

- **Gestionnaires « logistique – administratif »**

L'unité de « Gestion administrative des données d'absence » aura pour missions l'enregistrement des données, le suivi et l'analyse des dossiers et éventuellement la présentation de ceux-ci au groupe décisionnaire interne au secteur de la Promotion Santé et Sécurité. L'unité diffusera les informations aux cadres concernés et répondra aux demandes des collaborateurs relatives à l'absence.

Afin de pouvoir procéder à la saisie et au traitement de l'ensemble des données d'absence, ainsi que de pouvoir délivrer des tableaux de bord aux responsables hiérarchiques, il serait indispensable d'engager une personne à plein temps en qualité de gestionnaire logistique des absences, et sous contrat d'agent spécialisé.

De plus, pour ce qui est du suivi administratif des dossiers, il y aurait lieu de se doter d'une personne à mi-temps, en qualité de secrétaire, toujours sous contrat d'agent spécialisé.

Coût : 150'000.- par an.

- **Programme de formation des responsables de gestion des ressources humaines**

La tâche première pour l'unité « Promotion, communication et formation » du secteur santé sécurité sera de sensibiliser et d'accompagner, en collaboration avec un partenaire externe, la formation des responsables de gestion des ressources humaines à la gestion des absences.

Parallèlement, cette unité proposera aux collaborateurs des sensibilisations aux risques liés à l'activité dans le but d'accroître leur implication dans la gestion de leur absence. Il s'agira également d'établir un plan de formation et d'assurer la logistique.

Nombre de personnes à former : environ 300 personnes.

Coût : Fr. 150'000.-.

MODULE 2. INTRODUCTION DU MODULE DE READAPTATION ET PLACEMENT DE PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

- **Gestionnaire de la réadaptation et placement**

La personne engagée sera chargée de prospecter les opportunités de placement auprès des Chefs de service et de promouvoir la réintégration professionnelle des collaborateurs absents. Elle abordera les Chefs de service pour pouvoir replacer le collaborateur absent.

Le travail en collaboration sera important, en particulier avec les assurances sociales. Un centre d'expertises sera mandaté pour les évaluations médicales. Comme indiqué dans le préambule, la technologie utilisée dans ce secteur d'activité sera transférée à l'application de la motion acceptée par le Conseil municipal, « Pour une politique active d'intégration professionnelle des personnes handicapées en Ville » (M 207).

Plus concrètement, des collaborations sont prévues, avec la fondation Intégration Pour Tous (IPT) notamment, pour améliorer et augmenter les placements de personnes en situation de handicap au sein de la Ville.

Nous estimons qu'une personne à plein temps est nécessaire pour ce travail.

Coût : 100'000.- par an.

- **Evaluation médicale par un centre d'expertises** : nous pouvons estimer pour l'année 2006 que cinq collaborateurs de la Ville devront participer au programme de réadaptation et de placement.

Coûts pour :

- l'évaluation médicale externe et l'instruction du dossier : Fr. 70'000.-
- Reclassement professionnel : Fr. 40'000.-
- Traitement des fonctionnaires pour assurer leur placement (Fonds social) : inestimable pour l'instant.

Coût : 110'000.- par an.

b) Estimation des coûts par année (2006 à 2008)

Année	2006	2007	2008
1er module			
Personnel (1.5 gestionnaires des dossiers d'absence et 1.5 gestionnaires logistique-administratif)	300'000.-	300'000.-	300'000.-
Formation	150'000.-	-	-
Total du 1er module	1'050'000.-		
2ème module			
Gestionnaire en réadaptation	100'000.-	100'000.-	100'000.-
Participants au programme	110'000.-	110'000.-	110'000.-
Total du 2ème module	630'000.-		
TOTAL ANNUEL	660'000.-	510'000.-	510'000.-
TOTAL DU PROJET	1'680'000.-		

Validité des coûts

Les prix indiqués dans le chapitre "Estimation du coût" sont ceux du mois de septembre 2005 et ne comprennent aucune variation.

Délais

Le délai référendaire écoulé, le projet pourra démarrer deux mois après le vote du Conseil municipal et durera trois ans pour sa globalité.

A préciser que la présente demande de crédit supplémentaire concerne l'année 2006.

Pour les années 2007 et 2008, les demandes financières relatives à ce projet devraient pouvoir être intégrées dans le processus budgétaire ordinaire de la Ville.

7. Conclusion

Ce projet pilote a trois objectifs principaux.

Premièrement, il vise une amélioration constante de la santé de ses collaborateurs en privilégiant la qualité des conditions de travail, et, découlant, une nette diminution des jours d'absence en Ville de Genève.

En second lieu, le système présenté propose également un soutien aux responsables hiérarchiques ainsi qu'un encadrement personnalisé des collaborateurs absents ou en passe de l'être ; ceci sera facilité par l'engagement d'une personne ressource mettant à l'œuvre le principe de « détection précoce » selon la 5^{ème} révision de l'Assurance invalidité.

Enfin, l'incidence est également financière, puisque le système mis en place devrait s'autofinancer 13 mois après le lancement du projet.

7. Projet d'arrêté

Au bénéfice de ce qui précède, nous vous invitons, Mesdames et Messieurs les conseillers, à approuver le projet d'arrêté suivant :

PROJET D'ARRETE

LE CONSEIL MUNICIPAL,

vu l'article 30, alinéa 1, lettre d), de la loi sur l'administration des communes du 13 avril 1984;

sur proposition du Conseil administratif,

arrête:

Article premier. – Il est ouvert au Conseil administratif un crédit budgétaire supplémentaire de 660 000 francs destiné à la mise en place du projet de la gestion de l'absence non planifiée en Ville de Genève.

Art. 2. – La dépense prévue à l'article premier sera financée par une économie équivalente dans le budget de fonctionnement 2006 de la Ville de Genève ou par un revenu supplémentaire équivalent.

Art. 3. – La charge mentionnée à l'article premier sera imputée aux comptes budgétaires 2006 sur les rubriques

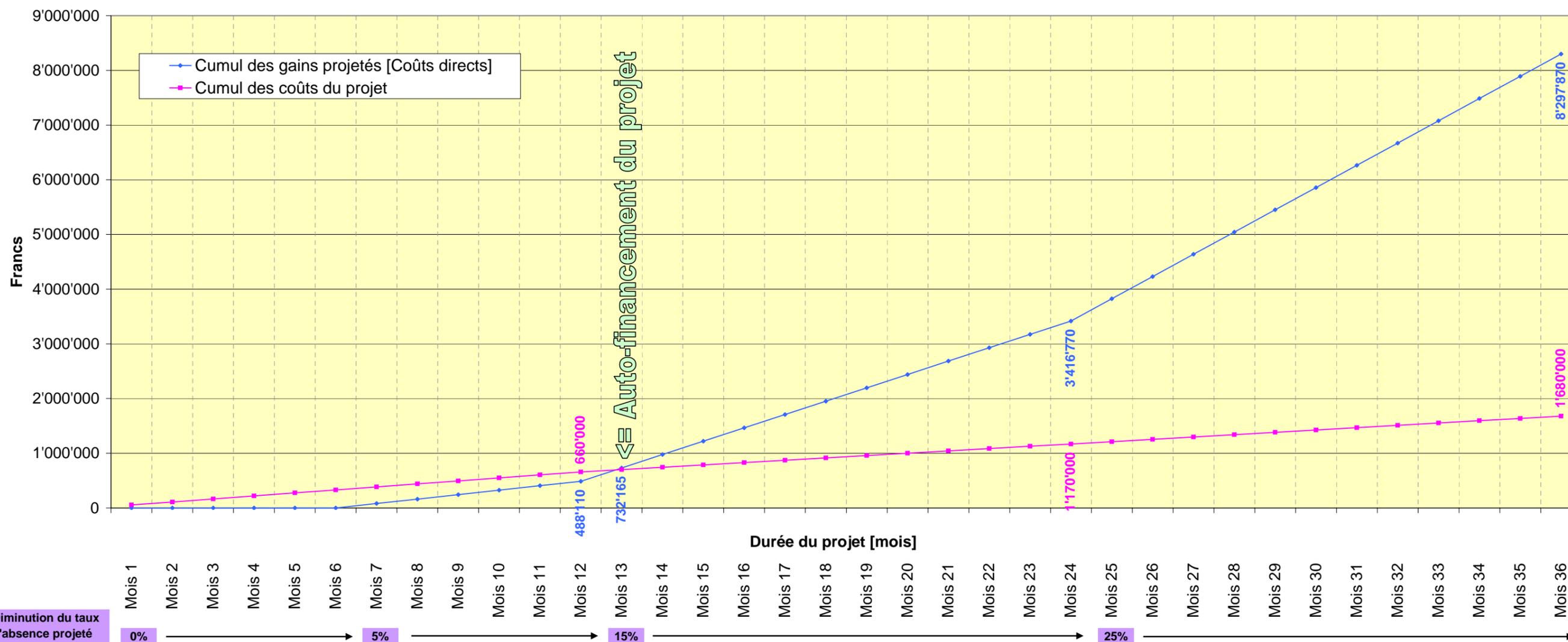
Cellule de gestion A0100002 « Santé et Sécurité »

301. A010000	Traitements temporaires du personnel	Fr.	330'000.00
303. A010000	Charges sociales	Fr.	26'000.00
304. A010000	Caisse de pension et de prévoyance	Fr.	39'500.00
305. A010000	Assurance maladie et accidents	Fr.	5'500.00
318. A010000	Honoraires divers	Fr.	109'000.00

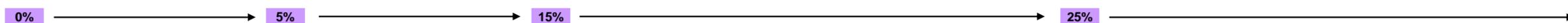
Cellule de gestion A0100003 « Formation »

309. A010000	Frais de formation	Fr.	150'000.00
--------------	--------------------	-----	------------

Evolution des coûts du projet et des gains de la gestion des absences



Diminution du taux d'absence projeté



Année de référence 2004

Jours d'absence/an	48'811 jours
Jours d'absence/mois	4'068 jours
Jours disponibles 2004	217 jours
Coûts directs annuels	19'524'400 francs
Coûts directs mensuels	1'627'033 francs
Postes perdus [à 100%]	225.5 postes
Durée d'absence moyenne par employé	14.1 jours/an
Taux d'absence	6.5%

Commentaires :

Le projet ne pourra pas démarrer avant l'acceptation par le Conseil municipal de la demande de crédit supplémentaire.
 Les projections ont été calculées en tenant compte des éléments suivants :

- L'année de référence pour la calcul est 2004.
- Durant les 6 premiers mois aucun gain n'est envisagé, car il s'agit de la période de formation et de mise en œuvre du projet.
- Du 7^{ème} au 12^{ème} mois un gain de 5% est attendu.
- Du 13^{ème} au 24^{ème} mois un gain de 15% est projeté.
- Dès le 25^{ème} mois un gain de 25% est escompté.

Seuls les coûts directs ont été pris en considération pour le calcul de rentabilité du projet. Il s'articule de la manière suivante :

- Le taux horaire pris en considération est de 50.- CHF (Taux horaire moyen pour la Ville de Genève).
- Il inclut le traitement et les charges sociales.
- Il ne prend pas en compte le 13^{ème} salaire progressif, la prime fidélité et la prime d'ancienneté.

Le projet sera autofinancé après 13 mois avec les gains réalisés par la mise en œuvre de la gestion des absences.

Résultats annuels projetés

(3 ans après le lancement du projet)

Jours d'absence/an	36'608 jours
Jours d'absence/mois	3'051 jours
Jours disponibles	217 jours
Coûts directs annuels	14'643'300 francs
Coûts directs mensuels	1'220'275 francs
Postes perdus [à 100%]	169.1 postes
Durée d'absence moyenne par employé	10.6 jours/an
Taux d'absence	4.9%