

28 juillet 2014

**Rapport de la commission des finances chargée d'examiner le bilan social des ressources humaines 2012, rapport envoyé en commission le 23 septembre 2013.**

**Rapport de M<sup>me</sup> Martine Sumi.**

Le bilan social des ressources humaines 2012 a été renvoyé à la commission des finances lors de la séance plénière du Conseil municipal du 23 septembre 2013. La commission, sous la présidence de M. Jean-Charles Lathion, a étudié ce bilan lors d'une unique séance qui a eu lieu le 11 décembre 2013. Les notes de séance ont été prises par M. Marc Morel que la rapporteuse remercie pour la qualité de son travail.

**Séance du 11 décembre 2013**

*Audition de M<sup>me</sup> Sandrine Salerno, maire, accompagnée de M<sup>mes</sup> Dalcinda Garrido, directrice de la Direction des ressources humaines, et Nathalie Bohler, directrice du département des finances et du logement*

Les auditionnées rendent la commission attentive aux ajouts effectués au présent document depuis le bilan de l'année précédente:

- présentation des différents projets DRH tels que le projet dit «indemnités» ou celui afférent aux fonctions-types;
- détail de la mise en œuvre du règlement relatif à l'égalité entre homme et femme;
- unités «santé et sécurité au travail» et «psychologie au travail».

*Discussion, questions et réponses (y compris celles écrites de M<sup>me</sup> Sandrine Salerno et de son département envoyées par voie électronique le 21 janvier 2014)*

*Uniformisation de l'engagement et périodes d'essai dans les départements*

A la suite de la recommandation en ce sens découlant de l'audit de la Cour des comptes, un nouveau processus de recrutement uniformisé a effectivement été mis en place.

*Nature des efforts en termes de formation des personnes nouvellement engagées*

Des processus d'évaluation ont été mis en place comme le statut l'impose, les personnes devant être appréciées tous les deux ans dans le cadre d'entretiens

périodiques. Parallèlement, un formulaire portant sur les besoins en formation est adressé chaque année à l'ensemble des départements qui les ventilent au sein de leurs services.

*Efforts fournis pour inciter à l'engagement de femmes dans les départements sous-dotés: quels succès de l'Agenda 21?*

La recrudescence de l'engagement de femmes est liée à une conjonction de phénomènes. Le Conseil administratif a clairement manifesté sa volonté de conduire une politique en termes d'égalité entre hommes et femmes au sein de la fonction publique municipale. Il peut parfois s'agir d'engager davantage d'hommes concernant certains services. L'idée réside dans l'existence d'une population au travail qui représente les deux genres. Pour la Voirie, exclusivement composée d'hommes, un engagement progressif de femmes a commencé. Dans le domaine social, c'est le contraire, il y a bien plus de femmes que d'hommes.

En fait, un règlement a été négocié avec les partenaires sociaux qui oblige de façon proactive les directions de département et les chef-fe-s de service à inclure ce questionnement lors des processus de recrutement.

De plus, un poste à la DRH travaille aussi autour de l'articulation des temps de travail ainsi que de l'égalité, et non pas seulement en termes de recrutement.

Se posent aussi les questions des vestiaires ou de l'adéquation du matériel de travail, par exemple. Ce travail se fait en appui des services puisque ces politiques se mènent principalement au sein des départements et des services.

La DRH peut pour sa part impulser ou accompagner ce travail.

Par ailleurs, le Service Agenda 21 – Ville durable est surtout dédié à un appui vers l'extérieur s'agissant de la thématique de l'égalité entre les hommes et les femmes.

*Quid du traitement de la question de l'homosexualité?*

Les personnes sont respectées dans leur orientation sexuelle. Il s'agit d'une politique menée par la Ville de Genève, à l'instar de nombreuses autres collectivités publiques ou organisations privées d'ailleurs.

Dans une organisation internationale employant plus de 12 000 personnes et une grande entreprise multinationale en comptant plus de 100 000, des postes ont été spécialement créés pour que les homosexuel-le-s se sentent respecté-e-s et à l'aise à leur poste de travail.

Il s'agit d'une préoccupation que partage la Ville de Genève.

*Temps partiels: toujours les femmes?*

Oui, cela demeure la majorité de la pratique. Toutefois, la notion de temps plein recouvre les taux d'activité entre 80% et 100%. En effet, on incite plutôt à pouvoir concilier les vies. Par conséquent, quand un poste à plein temps est ouvert, c'est souvent une fourchette de 80% à 100% qui est proposée.

A la lecture du rapport, 72% des postes nouvellement ouverts proposent une fourchette entre 90% et 100%, tandis que l'élargissement de la fourchette à 80% n'atteint que 6%.

L'un des objectifs actuels consiste à questionner le réel besoin d'un poste à 100%. Ce sont, de fait, les services concernés qui ont la maîtrise de l'offre publiée et de l'engagement successif; la DRH ne joue qu'un rôle administratif en la matière.

*Quid de l'encouragement au retour vers le plein temps en prenant de l'âge?*

Il n'existe pas de mesure spécifique pour un retour au plein temps. Cependant, si la personne donne satisfaction et que le budget le permet, il s'agit d'une solution qui est souvent privilégiée.

Les fluctuations de taux d'activité s'avèrent très fréquentes, de nouveau le plus souvent auprès des femmes, pour gérer la vie familiale.

*Motifs qui président au recours à des recruteurs externes uniquement pour le recrutement des cadres, à l'exclusion des autres collaborateurs et collaboratrices*

Uniquement pour une question de coût car un *assessment* – une méthode d'évaluation des compétences d'un-e candidat-e au travers de plusieurs outils psychométriques et par des mises en situation –, procédé qui améliore sensiblement la qualité des décisions RH, équivaut en effet approximativement à 5000 francs, voire davantage, par recherche.

A l'interne, ce sont toutefois près de 300 tests psychométriques qui ont été effectués au cours de l'année, sachant que ce procédé est utilisé pour le dernier trio retenu pour un poste. Une personne est quasiment occupée à plein temps à cet effet.

*Absentéisme*

Unité structurelle	Total maladie et accidents (%)
Ville de Genève	6,1
<b>AUT - Autorités</b>	<b>3,7</b>
DG - Direction générale	2,4
CFI - Contrôle financier	14,8
ACE - Administration centrale	4,3
LEX - Service juridique	2,1
SRE - Relations extérieures	1,4
<b>DFL - Dépt. des finances et du logement</b>	<b>4,6</b>
DFL - Direction	4,6
DFIN - Direction financière	5,6
DRH - Direction des ressources humaines	2,8
DSIC- Direction des systèmes d'information et de communication	2,7
GIM - Gérance immobilière municipale	7,0
TAX - Taxe professionnelle	4,0
A21 - Agenda 21 - Ville durable	1,6
<b>DCA - Dépt. des constructions et de l'aménagement</b>	<b>6,2</b>
DCA - Direction	4,7
URB - Urbanisme	2,1
ARC - Architecture	1,6
BAT - Bâtiments	6,1
ENE - Energie	2,3
SAM - Aménagement urbain et mobilité	5,4
GCI - Génie civil	9,9
<b>DGS - Dépt. de la culture et du sport</b>	<b>5,6</b>
DCS - Direction	2,1
SAT - Service administratif et technique	4,4
SPC - Promotion culturelle	3,1
SEC - Service culturel	4,1
GTG - Grand Théâtre	5,8
CJB - Conservatoire et jardin botaniques	4,5
MAH - Musée d'art et d'histoire	6,2
MEG - Musée d'ethnographie	5,9
MHN - Muséum d'histoire naturelle	7,8
ARI - Musée Ariana	1,4
BMU - Biblio et discothèques municipales	4,4
BGE - Bibliothèque de Genève	4,3
SPO - Sports	6,9
<b>DEUS - Dépt. de l'environnement urbain et de la sécurité</b>	<b>7,7</b>
DEUS - Direction	3,1
SIS - Service d'incendie et secours	5,6
SEEP - Sécurité et espace publics	9,0
LOM - Logistique et manifestations	6,5
VVP - Voirie ville propre	8,9
SEVE - Espaces verts et environnement	8,5
<b>SJS - Dépt. de la cohésion sociale et de la solidarité</b>	<b>6,8</b>
SJS - Direction	4,7
SDPE - Service de la petite enfance	7,5
ECO - Ecoles et institutions pour l'enfance	7,8
CIV - Office de l'état civil	6,2
SPF - Pompes funèbres, cimetières et crématoire	10,9
SOC - Social	4,3
DEJ - Service de la jeunesse	1,5

Le fort taux d'absentéisme au sein du corps des sapeurs-pompiers et des ambulanciers a fait l'objet d'une enquête conduite quelques années auparavant, assortie de toute une série de mesures, dont certaines ont été prises en compte. Pour le reste, un mandat externe a été confié, dont les résultats ont été communiqués il y a maintenant une année. La DRH n'a pas du tout été associée à ce mandat.

Les taux de rotation atteignant 7 et 6% respectivement aux départements des finances et du logement et de la culture et du sport s'expliquent par le fait que 2012 a été une année particulière. La catégorie d'employé-e régulier-ère a été supprimée. La régularisation de ces personnes, qui étaient engagées à durée indéterminée mais qui travaillaient pour la Ville de manière très sporadique, a dû être effectuée. D'où une augmentation conséquente du taux de rotation.

Dorénavant, les contrats sont soit à durée indéterminée soit déterminée.

Le transfert de service tel que la DSCI est aussi un motif d'augmentation artificielle du taux de rotation.

#### *Etat d'avancement s'agissant des demandes de la Cour des comptes*

Deux audits ont eu lieu: le premier sur le «processus de recrutement» et le second sur les «indemnités, frais et débours».

S'agissant du projet «indemnités, frais et débours», celui-ci est d'ores et déjà bien entamé. Son contexte: on parle de ce projet depuis au moins dix ans. Un groupe de travail a été mis en place avec une structure de projet et une personne qui y est dédié.

Le projet a été scindé en deux volets: les remboursements de frais d'une part et les indemnités qui ne sont pas des remboursements de frais d'autre part.

Pour les remboursements de frais, un projet de règlement a été élaboré qui est actuellement en procédure de consultation auprès des services et départements. Le comité de pilotage va le valider début 2014 en vue d'une présentation au Conseil administratif au premier trimestre, sachant qu'il convient de négocier avec les partenaires sociaux ainsi qu'avec l'Administration fiscale, puisqu'il faudra valider les montants qui seront agréés.

En parallèle, en ce qui concerne le volet indemnités propres, les grands principes ont déjà été validés par le comité de pilotage. Le travail est en cours et devrait s'achever au premier trimestre 2014.

*Tous les remboursements de frais ne sont toujours pas soumis à l'AVS et ce, en contradiction avec la loi*

C'est inexact, toutes les indemnités sont soumises à l'AVS.

Une distinction se situe par contre au niveau du deuxième pilier. Par exemple, l'indemnité pour les sapeurs-pompiers, qui représente plus de 20% du total des indemnités versées par la Ville, est soumise à la CAP.

**Réponse :**

Il convient de distinguer les termes « indemnités » et « remboursement de frais ».

Les indemnités sont versées aux membres du personnel pour compenser les inconvénients de service, jusqu'ici désignés par le terme de « nuisances » ; elles constituent un revenu imposable et sont soumises aux charges sociales.

En revanche, les remboursements de frais ne constituent pas un revenu imposable et ne sont pas soumis aux charges sociales comme par exemple les frais de déplacement qui sont actuellement et malheureusement encore aujourd'hui libellés « indemnités », lesquelles peuvent être forfaitisées.

Cette confusion terminologique sera clarifiée dans le Règlement sur les remboursements de frais élaboré dans le cadre du projet « indemnités » dont l'entrée en vigueur est prévue courant 2014.

*Ouverture des postes: quels suivis avec l'Office cantonal de l'emploi?*

**Réponse :**

Conformément à la Directive relative au processus de recrutement et d'intégration en Ville de Genève, la DRH communique systématiquement à l'Office cantonal de l'emploi les annonces publiques concernant les employé-e-s (contrat à durée indéterminée) et les auxiliaires (contrat d'une durée d'au moins 24 mois).

Ainsi, en 2012, 100 % des postes ont été publiés auprès de l'OCE soit 298 postes. Par la suite et selon les statistiques de l'OCE, 1'043 dossiers ont été soumis et traités par les services et départements de notre administration et 49 demandeurs ou demandeuses d'emploi ont été engagé-e-s par la Ville.

Pour rappel, le processus de recrutement est décentralisé, ainsi le choix de la ou du candidat-e reste de la compétence exclusive des services et des départements.

Le recrutement étant décentralisé en Ville de Genève, il s'avère difficile d'apporter une réponse globale.

Quant aux recommandations émises par la Cour des comptes, le travail est en cours concernant celles relatives au projet «indemnités». Certaines options ont été prises par le groupe de travail, d'où un pourcentage dans la réalisation des recommandations qui n'atteint pas encore les 100%. S'agissant du recrutement, la directive a été finalisée quelques mois auparavant sur la base d'une décision du Conseil administratif datant de juillet 2012. Celle-ci reprend les recommandations de la Cour des comptes et formalise le processus aux fins d'harmonisation dans tous les départements de la Ville.

Par contre, contrairement aux recommandations de la Cour des comptes, la Ville n'est guère favorable au même processus de recrutement pour le personnel auxiliaire engagé pour une durée inférieure à deux années. Cette réticence se justifie par la longueur et la complexité du processus au regard de la durée du

contrat. S'il s'agissait d'obligations à appliquer en systématisant par exemple les modalités de recrutement ordinaires pour des personnes engagées pour une durée inférieure à deux ans, il faudrait impérativement engager du personnel supplémentaire délégué à ces tâches.

La Cour des comptes a pris acte de la décision du Conseil administratif en la matière.

#### *Apprenti-e-s: effort suffisant?*

Les services sont toujours incités à prendre des apprenti-e-s puisqu'il s'agit d'une pratique que l'on affectionne particulièrement en Ville de Genève. On essaie, en tout cas, de maintenir le nombre de 80, voire de l'augmenter si possible.

Depuis 2007, une politique visant à augmenter le nombre d'apprentis est menée: le nombre d'apprenti-e-s en Ville de Genève a plus que doublé. Il s'agit de former des maîtres et des maîtresses d'apprentissage, de laisser suffisamment de temps pour encadrer l'apprenti-e ou encore de rendre possible l'accueil des jeunes sur le lieu de travail.

Les services sont en outre passablement sollicités par d'autres types d'encadrement, notamment les stagiaires, qui sont rémunéré-e-s en Ville de Genève, ou aux personnes qui se trouvent en insertion socioprofessionnelle.

#### *Contentieux avec le personnel*

##### **Réponse :**

**23 affaires du personnel étaient en traitement au service juridique au 31 décembre 2012.**

#### *Critères précis de mesure d'atteinte d'objectifs lors d'entretiens d'évaluation*

Les nouveaux formulaires d'entretiens d'évaluation et d'entretiens périodiques font référence à la notion d'objectifs SMART qui est l'abréviation de spécifique, mesurable, atteignable, réaliste ou réalisable et temporellement défini, notion qui favorise l'objectivation pour déterminer si l'objectif concerné est atteint. Les objectifs et la dynamique de l'évaluation sont en principe discutés avec l'employé-e. Il ne s'agit nullement de fixer des objectifs irréalisables.

#### *Etablissement de la liste, critères et indicateurs*

La pénibilité a été évaluée suivant des critères physiques, et environnementaux ainsi que des critères liés aux horaires. Un médecin du travail les a validés.

Les directions de départements et les services ont déterminé ensemble la nature des fonctions concernées. Durant l'été, l'Unité santé et sécurité au travail de la DRH, composée de six personnes, s'est rendue sur place pour analyser plus de 220 postes. La liste a ensuite été élaborée, sachant que celle-ci est encore en discussion auprès des directions de départements afin de s'assurer qu'aucune fonction n'a été omise. Il reste encore douze postes à analyser. La fin de ce travail est projetée pour le tout début de l'année 2014.

Les critères de pénibilité physique (posture ou port de charge par exemple) et environnementale (exposition à la poussière ou au bruit par exemple) ainsi que les horaires de travail (travail de nuit ou horaires non planifiés) ont été adoptés. Par contre, les risques psychosociaux n'ont pas été pris en compte en raison de leur caractère subjectif. L'atteinte psychologique varie selon la personne. Cela n'est guère objectivable. Concernant les SIS, le personnel ne relève pas de fonctions particulièrement pénibles, car cette catégorie de personnel bénéficie d'une cessation d'activité anticipée. De plus, des personnes spécialisées, qui ne font pas partie de la DRH, assurent des débriefings réguliers. Il en est de même pour le Service des pompes funèbres, cimetières et crématoire.

#### *Unité psychologie au travail: pourquoi si peu d'informations?*

Le travail des psychologues du travail repose sur la confidentialité. C'est uniquement dans les cas où les personnes acceptent une levée du secret professionnel que des discussions peuvent être engagées avec la hiérarchie, voire parfois des confrontations. De nombreuses personnes ont besoin de parler mais ne souhaitent pas que la confidentialité soit pour autant levée. Dans le cadre de la mise en œuvre du Statut du personnel, des directives ont été adoptées, notamment sur la médiation, la conciliation ou encore le harcèlement.

Le rapport étant public et accessible en ligne, les informations sont de fait très succinctes sur la psychologie au travail. Une audition confidentielle de cette unité dans le cadre de la commission des finances est par contre toujours possible.

#### *Processus de gestion des absences non planifiées*

Ce processus a été mis en place à l'Etat. Ce processus est extrêmement simple. Il s'agit de téléphoner à sa hiérarchie pour l'informer d'une absence ou, pour celle-ci, de garder le lien en rappelant la personne. Le but consiste surtout à tracer le nombre d'absences. Ce sont en effet souvent des absences perlées de très courte durée, lesquelles peuvent dissimuler en profond mal-être au travail. Le nombre d'absences devrait être réduit grâce à la mise en place de ce processus.

En 2012, 178 visites médicales ont eu lieu, car la Ville est auto-assurée concernant la maladie. La possibilité de contracter une assurance pour la maladie



est actuellement à l'étude. Les visites médicales correspondent aux visites des médecins-conseils quand les personnes sont en absence de longue durée.

*Passage d'un statut d'auxiliaire (en diminution) à celui d'employé-e (en augmentation)*

Ce changement de statut n'est pas du tout automatique.

**Réponse :**

L'augmentation des « employé-e-s » et la diminution des « auxiliaires » constatées en 2012 est liée à la nomination en qualité d'« employé-e-s » de l'ancienne catégorie de personnel dénommée « auxiliaires fixes ».

En effet, depuis l'entrée en vigueur du Statut du personnel de la Ville de Genève au 31 décembre 2010, la catégorie des « auxiliaires fixes » n'existe plus. Elle était constituée du personnel de nationalité étrangère non titulaire d'un permis C domicilié en Suisse ou à l'étranger.

*Internalisation des EdS*

Des modules de formation ad hoc sont développés pour ces personnes, afin d'inciter les personnes qui auraient acquis en Ville des compétences leur donnant accès à un travail à retrouver un emploi ailleurs ou bien sûr en Ville avec un salaire ordinaire.

La poursuite de cet objectif n'ayant de fait débuté qu'en 2013, il n'y a donc pour l'instant aucun retour chiffré.

*Règlements d'application et les directives concernant le personnel*

C'est la DRH qui les rédige, les soumet au Conseil administratif et a charge de les faire respecter.

*Augmentation du coaching individuel*

Que ce soit des coachings individuels à l'attention de cadres ou de coachings à l'attention d'un service tout entier, notamment dans le cadre de restructurations ou de réorganisations, ce sont très souvent des aides à appréhender le changement.

*Prise d'acte du Bilan social des ressources humaines 2012*

C'est à l'unanimité que la commission prend acte de ce bilan en soulignant la richesse et la précision des renseignements qui y sont contenus.