

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 oeuvre 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 oeuvre 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

2

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 oeuvre 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 5ème 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.

3

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 oeuvre 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.

4

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 5ème

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.

5

*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 :

1ère 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

2ème 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

6

3ème 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.

7

• 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 prospector 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.

8

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)

1er module

Personnel (1.5 gestionnaires
des dossiers d'absence et 1.5
gestionnaires logistiqueadministratif)
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'oeuvre le principe de « détection

précoce » selon la 5ème révision de l'Assurance invalidité.

9

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

Année de référence 2004 Commentaires : Résultats annuels projetés

Le projet ne pourra pas démarrer avant l'acceptation par le Conseil municipal de la demande de crédit supplémentaire. **(3 ans après le lancement du projet)**

Les projections ont été calculées en tenant compte des éléments suivants :

- L'année de référence pour la calculation 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 oeuvre du projet.
- Du 7ème au 12ème mois un gain de 5% est attendu.
- Du 13ème au 24ème mois un gain de 15% est projeté.
- Dès le 25ème 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 13ème 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 oeuvre de la gestion des absences.

225.5 postes

14.1 jours/an

6.5%

4'068 jours

217 jours

19'524'400 francs

1'627'033 francs

Postes perdus [à 100%]

Durée d'absence moyenne par employé

Taux d'absence

Jours d'absence/mois

Jours disponibles 2004

Coûts directs annuels

Coûts directs mensuels

Durée d'absence moyenne par employé

Taux d'absence

36'608 jours

3'051 jours

217 jours

14'643'300 francs

1'220'275 francs

169.1 postes

10.6 jours/an

4.9%

Jours disponibles

Coûts directs annuels

Coûts directs mensuels

Postes perdus [à 100%]

Jours d'absence/an 48'811 jours

Jours d'absence/an

Jours d'absence/mois

4° PR-469 (16.05.2006) 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.

– Désignation du/de la rapporteur/euse;

Un-e Commissaire propose André KAPLUN. Il n'y a pas d'autre candidature.

M. KAPLUN est désigné rapporteur pour la PR-469. Le PRESIDENT remercie M. KAPLUN.

– discussion sur la suite des travaux.

M. KAPLUN aimerait suggérer que le PRESIDENT écrive un courrier au Directeur général de l'administration pour répondre à une question relativement simple. En fait, il souhaite 3 chiffres : premièrement, le nombre de personnes qu'il y a au Département des RH. Deuxièmement, le nombre total des chefs de service dans l'administration en général.

Troisièmement, le nombre d'adjoints aux chefs de service dans l'administration générale. Il ne pense pas nécessaire de le déranger pour cela à moins qu'il y ait d'autres questions.

Un-e Commissaire souhaite recevoir le Conseiller administratif sans doute avec M. VEYRAT.

Ensuite, il pense utile de recevoir l'équivalent à l'Etat pour voir s'il y a quelque chose en commun à l'Etat. Peut-être faut-il recevoir quelqu'un du privé pour faire la comparaison.

Un-e Commissaire emboîte le pas pour dire qu'une comparaison avec le privé serait bonne. Il pourrait proposer aux RH de Lombard Odier Darier Hentsch. Il pense à M. MORAND qui est le Directeur des RH et qui est une référence dans le domaine des RH en Romandie.

Un-e Commissaire aurait voulu connaître les réactions des partenaires sociaux par rapport à ces lignes directrices.

Un-e Commissaire suggère interroger Mme DAYER FOURNIER de l'Agenda 21. Elle espère

qu'elle pourrait proposer des pistes.

Un-e Commissaire demande s'il y a un cas d'école dans une commune ou un canton avoisinant afin

d'avoir un comparatif. Il faudrait comparer deux collectivités publiques.

M. KAPLUN signale que le rapporteur sera là uniquement jusqu'à fin mai étant donné qu'il ne se présente pas aux prochaines élections. Et que les rapporteurs ne sont payés que s'ils

déposent le rapport !

Mise aux voix des propositions faites:

1) Courrier au Directeur des RH de l'administration municipale :

Un-e Commissaire souhaite une audition.

Il est décidé que ce sera le Conseiller administratif avec la personne qu'il souhaite.

Un-e Commissaire propose d'attendre l'audition du Conseiller administratif et de reprendre les propositions ensuite.

La proposition est adoptée.

Un-e Commissaire ajoute, concernant la proposition de Un-e Commissaire, que les paramètres ne sont pas les mêmes et que ce n'est pas le même cas de figure. Il lui semble difficile de comparer deux systèmes qui fonctionnent avec des paramètres différents.

Un-e Commissaire entend cette objection mais si on s'abstient de faire les comparaisons, il ne sera pas possible de faire des différences. Il ne pense pas que des gens du privé et du public aient des contraintes si différentes par rapport à leur absence et vie privée.

Le PRESIDENT dit que la proposition sera mise aux votes.

Un-e Commissaire propose d'auditionner des entreprises à conduite mixte.
Le PRESIDENT souhaite reprendre ces propositions après l'audition du Conseiller Administratif.

Séance du 24 janvier 2007

3. PR-469 (16.05.2006) 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.

Rapporteur/euse(s): M. André Kaplun (CF)

– Audition de MM. André Hédiger, maire de la Ville de Genève chargé du Département des sports et de la sécurité, Olivier Veyrat, chef du Service des ressources humaines, accompagné de Alain Haas, coordinateur santé/sécurité;

Discussion et vote éventuel

Arrivée de MM. HEDIGER, VEYRAT et HASS à 18h15.

Le président accueille M. HEDIGER et ses collaborateurs. Il signale que M. HEDIGER sera dans l'obligation de se retirer à 19h et lui cède la parole.

M. HEDIGER observe que le problème de l'absentéisme est récurrent depuis plusieurs années. Il souligne que le C.A apporte un soutien plein et entier au projet en question. Il remarque que le phénomène affecte également le secteur privé. Il relève que les collaborateurs du département devront relever le défi consistant à veiller à l'adéquation des mesures envisagées avec les dispositions légales, tout particulièrement en matière de santé et de respect des travailleurs. Il insiste sur l'importance que le C.A doit attacher à ces aspects. Il observe que sur le plan économique, de nombreuses études

24.01.2007 Commission des finances

6

démontrent que des actions appropriées peuvent engendrer des économies considérables. Le C.A souhaite que de telles actions s'appuient sur plusieurs axes principaux. Il s'agit en l'occurrence de mettre l'accent sur :

- la mise en place d'un système d'information ;
- la mise en place d'une méthodologie partagée de la gestion des absences ;
- l'application du principe de détection précoce ;
- l'approche intégrative du travail pour les personnes en situation de handicap.

Il fait part de la volonté du C.A de voir ce travail se traduire par une diminution de l'absentéisme et une amélioration de la situation des travailleurs dans la vie de tous les jours. Il suggère au président de donner la parole à ses collaborateurs pour une présentation détaillée du projet.

M. VEYRAT note que l'importance de l'aspect financier ne doit pas masquer les autres enjeux. Il note que la problématique de l'absentéisme est traitée par de nombreux acteurs : administrations (les HUG avec un programme couronné de succès), entreprises (notamment secteurs de la distribution et de l'horlogerie), syndicats, assurances etc.

Il remarque que la lutte contre l'absentéisme passe non seulement par une démarche de contrôle, mais également par une démarche visant à s'attaquer aux causes du problème. Il note que les économies réalisées seraient très vraisemblablement d'un montant largement supérieur aux coûts engendrés par le projet. Il précise que la méthode d'élaboration des statistiques, concernant en particulier les variations de l'absentéisme entre 2004 et 2005, ont pu faire l'objet de certaines polémiques.

M. HAAS distribue et commente succinctement le document de synthèse intitulé « projet de gestion de l'absence non planifiée en Ville de Genève ». En réponse à une question, il précise que les cas de congé maternité ne sont pas inclus dans les chiffres.

Un-e Commissaire demande si les absences de très courte durée (- de 3 jours) ne sont pas, en réalité, planifiées.

M. VEYRAT admet qu'une part de ces absences sont plus ou moins prévisibles. Il note que les absences du vendredi et du lundi sont plus « douteuses » que celles des autres jours. Il observe que cela procède parfois d'un manque d'engagement, voire une démotivation des personnes.

Un-e Commissaire remarque que certains comportements sont certes prévisibles eu égard aux habitudes constatées ici ou là. Mais il souligne que l'important est de découvrir ce qui se cache derrière ce type de comportement.

Un-e Commissaire demande si les chiffres de l'année 2005 sont disponibles.

M. HAAS propose de distribuer un document supplémentaire comportant certains chiffres de l'année 2005.

Un-e Commissaire demande s'il est prévu que le projet reprenne des outils existant (informatiques notamment).

M. VEYRAT indique qu'il n'est en aucune question d'investir dans un outil informatique spécifique. Il précise qu'une collaboration efficace avec la DSI permet d'utiliser utilement les ressources nécessaires. L'idée de demander des ressources limitées dans le temps repose sur le principe qu'aucun poste de ressources humaine ne sera fixé durablement sur cette activité, dès lors que le système fonctionnera de façon satisfaisante, en collaboration avec les services.

Un-e Commissaire relève que dans la présentation de la PR-469, il est envisagé de créer un poste et demi supplémentaire (cf. module 1). S'agit-il de postes temporaires, créés pour la durée de la mise en place ?

M. HAAS confirme qu'il n'y a aucune de crédit en relation avec l'informatique. Les crédits sont essentiellement destinés au financement de postes de travail : programme de formation à l'attention des cadres (nbre de participants : env. 350., crédit : 150'000 Fr.), expertises du Centre d'Intégration Professionnel (110'000 Fr.).

Un-e Commissaire, se référant au document de synthèse, estime que le coût des absences, estimé en l'occurrence à 20 millions de francs, est vraisemblablement moindre. Le coût effectif doit tenir compte du fait que le travail de l'absent est généralement pris en charge par ses collègues, sans surcoût supplémentaire.

M. HAAS indique que ce chiffre - le coût direct - est obtenu en multipliant le nombre de jours par 400 (soit 8hX50Fr.). Il souligne que le coût direct correspond à la dépense effectuée par la ville sans contre-prestation. Il précise qu'il convient d'ajouter à cela les coûts indirects, résultant des dysfonctionnements générés par les absences (heures supplémentaires, maladies, stress...). Comptes tenus des coûts indirects, le coût total pourrait atteindre 40 millions de francs.

Un-e Commissaire, se référant aux documents de présentation du projet, juge paradoxal de fournir un soutien à la hiérarchie, sachant que les problèmes sont souvent liés à l'action de cette dernière.

M. VEYRAT admet que des erreurs de management peuvent se produire. Mais il relève qu'un large accès aux outils d'assistance (ex. psychologues du travail) est d'ores et déjà offert à toutes les catégories de personnel. De plus, des formations sur mesure ont été mises en place à l'attention des cadres.

M. HAAS indique que les 1.5 postes demandés sont destinés à soutenir également les collaborateurs, et non la seule hiérarchie. Il relève qu'une étude de 2004 montre que dans 62% des cas, les absences sont dues à d'autres motifs que la maladie ou l'accident. Il estime qu'une bonne part des 62% pourrait être liée à des problèmes de hiérarchie.

Un-e Commissaire évoque une récente étude portant sur le phénomène du « présentisme »,

autrement dit le fait d'être présent sur son lieu de travail sans réellement travailler. Il

estime qu'un changement de mentalité doit être opéré, afin que le contrat de travail soit pleinement honoré.

Un-e Commissaire s'étonne de la distinction, opérée dans le tableau « répartition par type d'absence », entre les absences supérieures ou inférieures à trente jours (longue durée / courte durée). Il remarque que l'absence de courte durée pourrait correspondre à une absence inférieure à 3 jours, soit une absence ne nécessitant pas de justificatif.

M. HAAS explique que dans la limite de trente jours, on considère que le problème doit être géré sur place, au niveau de la hiérarchie. La limite à trente jours montre qu'au-delà, une faible proportion de cas (570 sur 6'570) contribue à hauteur de 12.5 millions des coûts sur un total de 19.5 millions.

Il distribue le document « rapport : projet de gestion de l'absence non planifiée en Ville de Genève », qui comporte une répartition détaillée des types et durées d'absence.

Il invite les commissaires à se rendre à la page 5 du document. Il observe que l'augmentation des coûts entre 2004 et 2005 est dû principalement aux absences de durée de 4 à 179 jours.

Il précise que la PR-469 prévoit la mise en place d'une évaluation des actions, sous forme d'un rapport semestriel adressé au C.A.

Un-e Commissaire reprend une question posée par M. KAPLUN le 29 août 2006, demandant la communication, respectivement, du nombre de postes affectés au SRH, du nombre de chefs de service et du nombre d'adjoints.

M. VEYRAT indique que les services de la Confédération ont établi que le nombre de collaborateurs RH nécessaires à la gestion de 100 employés était de 3.5. Avec actuellement 39 postes, le SRH de la Ville se situe au-dessous de ce ratio. Il souligne que le SRH est géré de manière plus « serrée » que dans de nombreux services de RH (HUG, SIG, DIP...). Il remarque qu'il ne faut pas se limiter à une vision quantitative. Le problème de la motivation est lié à celui de la mobilité des fonctionnaires. Cette dernière devra être développée à l'avenir.

Il indique que le nombre de cadres (chef de services, sous-chefs etc.) s'élève à environ 200.

Un-e Commissaire demande s'il existe des statistiques d'absentéisme par classe salariale.

M. HAAS note que l'absentéisme a tendance à affecter davantage les catégories des collaborateurs que celles des cadres. Cette tendance peut s'expliquer par le fait que les cadres sont plus enclins à trouver de l'intérêt dans l'accomplissement de leur mission (possibilité de s'exprimer, de créer, de contrôler...). La motivation est un facteur clé. De telles statistiques sont disponibles.

Un-e Commissaire demande quel est le nombre des collaborateurs en regard du nombre de postes équivalents plein-temps votés avec le dernier budget.

M. HAAS indique qu'en 2005, on comptait 3'454 postes équivalents plein-temps pour 3'887 personnes.

Un-e Commissaire, au vu de ces chiffres, s'étonne que le budget 2007 ne mentionne qu'environ 2'900 postes.

M. VEYRAT propose de rédiger une réponse écrite à cette question.

Un-e Commissaire remarque que la division des postes augmente d'autant les risques d'absence (1 poste pour deux personnes = 2 risques d'absence).

Il demande par ailleurs si les certificats médicaux peuvent faire l'objet de contreexpertises.

Existe-t-il des statistiques portant sur l'origine des certificats médicaux ? En l'absence d'assurance perte de gain externe, des contrôles sont-ils exercés ?

24.01.2007 Commission des finances

9

M. VEYRAT informe que des médecins conseils sont régulièrement sollicités pour effectuer des contrôles. Les mesures adoptées peuvent aller jusqu'à la suspension de salaire.

M. HEDIGER se retire à 19h05.

M. HAAS remarque que tous les certificats ne peuvent être contrôlés. Dans le premier module, le 1½ poste de gestionnaire administratif permet de renforcer les contrôles. Il note que le second module permet de répondre aux exigences de la Lamal, en parallèle à l'action visant principalement la baisse de l'absentéisme.

Un-e Commissaire demande comment est géré le congé des parents d'un enfant malade.

Réponse de M. HAAS : en général, la réponse consiste en la mise en congé maladie de l'un des parents par le médecin.

Un-e Commissaire demande si la planification dans le temps pourra être respectée.

Réponse de M. HAAS : cela devrait être le cas, la volonté est réelle.

Un-e Commissaire relève que lors d'une audition dans le cadre de la commission Agenda 21, il était apparu que les relations pouvaient parfois être difficiles entre les RH et les départements. Qu'en est-il au juste ?

Réponse de M. VEYRAT : il y a parfois des tentations de protéger les services et les départements. Les normes doivent être appliquées, même si des dérogations sont parfois demandées par les autorités. L'important est d'éviter autant que possible les procédures devant la juridiction prud'homale.

Un-e Commissaire demande si la mise en place des structures du projet est conduite en relation avec l'Agenda 21.

Réponse de M. VEYRAT : Toutes les informations demandées par Mme DAYER lui ont été transmises. Des contributions ont été apportées au rapport diligenté par M. FERRAZINO.

M. HAAS ajoute que la coopération avec le groupe Agenda 21 est de plus en plus étroite. Il précise que trois de ses collaborateurs en font partie.

Un-e Commissaire demande à partir de quel moment intervient une suspension de salaire.

M. HAAS explique que cette suspension, rare au demeurant, peut intervenir lorsque le collaborateur n'effectue pas les démarches demandées (remise de certificats médicaux notamment). Il peut arriver que le salaire cesse d'être versé, définitivement. A ce stade, le dossier se trouve déjà entre les mains du service juridique.

Il souligne que les ressources supplémentaires sont nécessaires en raison de la forte augmentation des risques psychosociaux. Dans certains cas, il est arrivé que le collaborateur finisse par disparaître «dans la nature ». L'un d'eux a été vu récemment, errant dans la ville. Il est alors difficile et coûteux en énergie de réintégrer ces personnes. Toutefois, dans environ 80% des cas, la personne est retrouvée. Mais le dialogue est souvent difficile entre les différentes parties : employeur, médecins, familles etc.

Un-e Commissaire demande si un lien a pu être établi entre le degré de motivation et, respectivement, le secteur d'activité et le taux d'activité. Elle cite l'exemple d'une responsable de crèches en ville de Genève qui a pu se plaindre d'un important turn over, lié semble-t-il à une forte demande pour des emplois à temps partiel.

M. HAAS relève que certaines causes d'absence sont clairement démontrées par des études : naissance entraînant un congé parental, mariage entraînant une baisse de l'activité de l'un des époux etc.

Un-e Commissaire s'interroge quant aux raisons pouvant expliquer le 1.5 % d'écart entre la situation genevoise et la situation suisse. Il demande à ses interlocuteurs si cette différence pourrait s'expliquer par une démotivation du personnel résultant de la perte de diverses prestations telles que le PLEND.

M. HAAS remarque qu'il est difficile de faire des comparaisons entre des taux d'absence portant sur des ensembles différents. Il observe que selon diverses études, la rémunération n'arriverait qu'en 4e ou 5e position parmi les causes d'absentéisme. Des facteurs tels que la reconnaissance ou la motivation semblent avoir un poids plus déterminant.

M. VEYRAT note que le PLEND a un effet positif en cas d'embauche de personnes jeunes et peu expérimentées. Il note que le temps de la motivation par le salaire est relativement bref. L'habitude de la compensation est en quelque sorte vite acquise. Un-e Commissaire constate que dans le document distribué, l'écart entre la moyenne genevoise et la moyenne suisse va du simple au double. Il demande comment la mauvaise situation genevoise peut s'expliquer. Existe-t-il des données détaillées, pour chaque département ? Pour chaque tranche d'âge ? Certains départements sont-ils plus touchés que d'autres ? Le taux d'activité influe-t-il sur le taux d'absence ? Dans le schéma de la gestion de l'absence sous forme systémique (rapport, p5), les « invalidités courte et longue durées » sont-elles synonymes de « maladie » ?

M. HAAS indique que l'écart par rapport à la moyenne suisse est une donnée fournie par le SECO. La structure de cet donnée n'a pas été analysée. Des études comparatives entre services publics tendent à montrer que certaines entité – les SIG par exemple – connaissent un taux d'absence moins élevé que celui de la Ville.

M. VEYRAT note que les écarts intercantonaux peuvent également s'expliquer par des facteurs moins tangibles, tels que culturels.

Un-e Commissaire se demande si certaines difficultés personnelles peuvent être humainement prises en compte par le médecin traitant et donner lieu à un congé maladie, sans pour autant être formellement identifiées comme pathologique. Quel est le rôle joué par le médecin conseil dans ce genre de cas ?

M. HAAS remarque que ce cas de figure correspond à des absences courtes et répétées. Il faut y voir le signe d'une lassitude, voire d'un épuisement. Il s'agit alors d'en identifier la cause (médicale, familiale, harcèlement etc.). Un dialogue est alors proposé à la personne qui saisit bien souvent cette occasion pour se confier. Cela débouche parfois sur une véritable purge émotionnelle, suivi d'un bilan et d'un « recadrage ».

Un-e Commissaire demande à connaître le montant annuel alloué à la formation des cadres

(notamment en management).

Un-e Commissaire propose de répondre à cette question par écrit.

Un-e Commissaire demande s'il existe une expérience similaire menée dans d'autres institution.

M. HAAS note qu'il a eu l'occasion d'étudier le dispositif mis en place aux HUG.

Toutefois, en l'absence d'assurance perte de gain, et à la lumière de la 5e révision de la Lamal, un projet original a été développé.

Un-e Commissaire demande comment le projet a été accueilli par la commission du personnel.

M. VEYRAT remarque que les craintes initiales ont pu être dissipées grâce en particulier à un dialogue constructif.

Divers

Documents distribués en cours de séance :

- projet de gestion de l'absence non planifiée en Ville de Genève ;

Séance du 27 février 2007

20 h 15 : audition de M. Nicolas Moro, représentant de la commission du personnel (CP), accompagné d'un autre membre, M. Denis Donzel.

Le PRESIDENT remercie les représentants syndicaux de leur présence et leur cède la parole.

PR-469

M. DONZEL dit que la CP est contente que la Ville s'attaque à ce sujet. Il ajoute que dans l'ensemble, l'ordre de marche ne pose pas de problème, même si cela demande beaucoup de travail. Il souhaite attirer l'attention de la CF sur le principe de la mobilité en VdeGe. C'est une des solutions proposées lors de la gestion des absences de longue durée qui sont les plus coûteuses, mais elle n'est pas facile à mettre en place. Peu de chefs de services sont disposés à perdre un poste et cela constitue un obstacle à la mobilité. Il serait intéressant de réfléchir à un moyen de faciliter ce procédé qui limitera considérablement les absences prolongées.

Le PRESIDENT ouvre le tour de parole.

Un-e Commissaire revient sur l'aspect financier. L'acquisition et la mise en place d'un logiciel s'élèvent à un montant considérable. Sachant qu'il y a environ 50 chefs de service et autant d'adjoints, ne serait-il pas possible de gérer l'absentéisme avec des ressources internes, sans acquérir un logiciel aussi coûteux ? Il entend bien que la CP est favorable au projet, mais certains commissaires sont interpellés par le coût de ce qui est proposé.

M. DONZEL serait plutôt favorable à l'engagement d'une ou deux personnes préposées à la collecte d'informations qu'à l'achat d'un logiciel. Il ajoute qu'il n'a pas réellement de réponse à la question de Un-e Commissaire. En VdeGe, il y a un service des RH qui centralise un certain nombre de données et dont les services sont dépendants. Il y a peut être un travail de responsabilisation à faire au sein des services.

Un-e Commissaire revient sur la problématique de la mobilité du personnel en VdeGe. Elle imagine la difficulté que peut rencontrer une personne à aller au devant de son chef de service puis du SRH. Elle demande si selon lui, une facilitation de la mobilité entraînerait une réduction de l'absentéisme de longue durée. Si la communication et l'information entre ces différents échelons circulaient mieux, cela contribuerait-il à une diminution de l'absentéisme ?

M. DONZEL répond qu'il y a des démarches qui sont engagées, mais les solutions restent limitées. On a évoqué à un certain moment la création d'un réservoir de postes gérée par le SRH, mais il n'y a aucune solution miracle.

Un-e Commissaire demande ce qui se passe si on imagine ce système hiérarchique en calque dans des petites communes qui ont un SRH qui gère tout ?

M. DONZEL dit que cela rejoint la question de M. KAPLUN. Soit le SRH s'occupe de tout de manière centralisée, soit on travail en déléguant au sein des services, mais parfois on a besoin d'auditeurs externes. Il répète que la solution miracle n'existe pas.

Un-e Commissaire tient à amener une précision. Dans tout service, il y a des paliers de

responsabilités dans la gestion des RH. L'absentéisme étant multifactoriel, il demande si ce n'est pas le supérieur direct qui est le plus apte à faire le premier contact avec le collaborateur absent et à analyser la situation.

M. DONZEL répond que c'est évident, c'est le chef d'équipe qui est le plus à même de s'informer auprès de son collaborateur mais en a-t-il les prérogatives ? Cela peut être une bonne idée de laisser une certaine latitude au chef d'équipe concernant la gestion du personnel mais en a-t-il la compétence ? Le meilleur ouvrier n'est pas toujours le meilleur chef. Il n'y a pas toujours congruence entre compétence et ancienneté. Il peut y avoir certains dérapages. On peut certes envisager une formation, mais cela a un coût.

Un-e Commissaire dit que si le chef en question n'a pas la capacité de gérer cette situation, on peut passer au palier supérieur et ainsi de suite mais on perd en précision.

M. DONZEL donne un exemple concret. Dans son équipe, il y a une personne qui est en absence de longue durée. Il en a parlé à son chef d'équipe qui en a parlé au chef de section qui en a parlé au chef de service. Finalement, le SRH qui seul en a la prérogative, le convoque au médecin conseil, mais après 4 mois d'absence.

Un-e Commissaire demande qui analyse la cause de l'absence.

M. MORO répond que c'est assez complexe, car chaque service a son propre mode de fonctionnement même si c'est avec des normes précisées par le SRH. Selon lui, le SRH par l'acquisition d'un logiciel souhaite se simplifier la tâche. C'est celui qui reçoit le certificat médical qui est le plus à même d'analyser la cause de l'absence. Il souligne que ce n'est pas toujours évident d'appeler la personne absente. D'autre part, lorsque celle-ci annonce la raison de son absence à son chef ou à un collègue, il n'y a pas forcément de trace de ceci et cela ne suivra peut-être pas la hiérarchie. L'avantage de ce qui est proposé, est qu'il y aura une mémoire et une recherche plus approfondie des causes d'absentéisme dans différents secteurs et services.

M. DONZEL poursuit. Lorsque quelqu'un est absent, on reçoit un certificat médical pour maladie ou accident. Ce n'est pas le rôle du supérieur hiérarchique direct d'émettre un avis sur le certificat, cela risque d'être mal perçu.

Un-e Commissaire demande quelles valeurs ont pour eux les entretiens d'évaluations effectués par les chefs de service.

M. DONZEL précise que ces entretiens ne sont pas forcément menés par les chefs de services mais aussi par les responsables hiérarchiques directs. Son avis personnel est qu'il s'agit d'une bonne chose car cela oblige au contact quelque soit les rapports. Ceci étant, il arrive que cela soit mal perçu selon la manière dont les entretiens se déroulent. Il s'agit d'une nouveauté, il faut laisser un temps de rodage mais cela peut s'avérer utile dans une administration.

Un-e Commissaire dit qu'apparemment la procédure n'est pas la même partout.

M. DONZEL explique qu'on a commencé par des Dpts pilotes et constatant les bons résultats, on a étendu la procédure à l'ensemble des Dpts. Il a bon espoir qu'elle soit incluse dans les nouveaux statuts.

Un-e Commissaire demande si à sa connaissance, il y a eu beaucoup de changements

de supérieurs.

M. DONZEL répond que non et que c'est le système qui veut cela. Puisque la hiérarchie est gérée par l'ancienneté, plus on reste, plus on a de chance de s'y plaire.

Un-e Commissaire demande quelle est la proximité idéale pour s'enquérir des raisons de l'absence, puisque ce n'est pas selon lui le rôle du chef direct.

M. DONZEL dit qu'il n'a aucun problème à appeler des collègues dont il est le chef pour demander ce qui motive l'absence. Par contre, cela semble plus délicat lorsqu'il y a des problèmes relationnels (ex : mobing).

Un-e Commissaire explique qu'elle pose ces questions pour percevoir les liens entre motivation, stimulation et absentéisme. Certains fonctionnaires ressentent une absence de projet qui détériore nettement leurs conditions de travail, ayant été démontré que le facteur activité est plus déterminant que le facteur salarial. Elle demande si on fait souvent recours à des médiateurs et si cela apporte des solutions.

M. DONZEL estime que c'est une bonne piste, malheureusement on fait souvent appel à lui quand la situation s'est passablement dégradée et il n'apporte pas de solution miracle.

Un-e Commissaire a l'impression qu'on va monter une sorte d'usine à gaz, et ne comprend pas très bien où est-ce que cela va mener. On va téléphoner les gens, leur demander les motifs de l'absence, si c'est en rapport avec son travail, son chef,...et après ? On arrive à quelles solutions ? Cela ne va pas les faire revenir. Lui-même travaille dans une régie publique qui souffre tout comme la Ville, d'absentéisme. Ils ont des visiteurs de malade qui tirent des enseignements de ces visites et proposent des solutions (transfert de poste...). Dans cette proposition, il a l'impression qu'il s'agit plutôt d'un soutien psychologique qui n'offre pas de solution concrète.

M. DONZEL répond qu'il s'agit des prérogatives du SRH et il ne peut donc pas se prononcer sur la mise en œuvre.

Un-e Commissaire dit que contrairement à Un-e Commissaire, il n'a pas vu derrière ce montant de 660'000.- l'unique achat du logiciel mais plutôt tout un concept pilote qui va être développé dans un service qui, selon les résultats, pourrait être étendu à l'ensemble de l'administration.

Un-e Commissaire signale qu'il a été dit que l'absentéisme a un impact négatif sur les collaborateurs qui restent présents et qui assument le travail des absents. Il demande au représentant du personnel, si cette proposition est vécue comme intrusive ou accueillie plutôt favorablement.

M. DONZEL répond que pour des raisons évidentes, les présents perçoivent positivement cette proposition contrairement aux malades, qui pourraient mal le vivre. Ce qu'il faut mesurer c'est l'impact général. Le ressenti des personnes absentes est par définition subjectif. Ils peuvent le vivre comme de l'intérêt ou comme une intrusion.

Un-e Commissaire demande s'il y a des exemples de services, où les présents souffrent d'un absentéisme endémique.

M. DONZEL répond que dans son propre service, il s'agit d'un problème, puisque les collaborateurs ne peuvent pas prendre leurs congés quand ils le souhaitent parce qu'il manque du monde. De ce point de vue, la PR-469 lui paraît positive.

Un-e Commissaire demande si selon eux, un changement de magistrat ou de chef de service peut être source d'une démotivation.

M. DONZEL répond que lorsqu'un magistrat a des visées politiques, il se sert d'eux pour atteindre ses objectifs et se heurte donc à la subjectivité de chacun. Il se peut que cela soit un facteur de démotivation pour certains, mais on n'est pas chargé de décider de la politique de son magistrat.

M. MORO trouve dommage concernant les entretiens d'évaluation, que le collaborateur ne puisse pas évaluer son chef et donner un avis sur son service.

Un-e Commissaire a entendu que les évaluations se font dans certains services et dans d'autres pas. Est-ce pour se donner bonne conscience ? Puis elle précise sa question précédente. Elle se réfère au cas où quelqu'un de motivé qui s'engage dans un travail et qui voit après trois ans les priorités changer, verrait sa motivation diminuée. L'absence de priorités claires et stables pourrait-elle être la cause politique de la démotivation ?

M. DONZEL répond que c'est certain. D'autant plus qu'au cours des législatures, on intègre des personnes qui vont dans le sens de la marche et on voit que les services changent de priorités.

PR-500

M. DONZEL dit au nom de la CP qu'il trouve extrêmement positif que le CM s'intéresse à ce projet qui est révélateur de certains problèmes actuels. Le texte proposé pourrait cependant être amélioré. A l'art. 40 alinéas 1, il est question de l'ouverture d'une procédure de médiation. C'est une excellente chose, mais selon eux, cela devrait rester un choix et non une obligation. Il faudrait aussi que le choix d'un médiateur externe ou interne soit au plaignant. Cela a son importance dans ce type de situation. Le deuxième point qu'il souhaite mettre en avant, concerne l'enquête administrative. La CP souhaite que celle-ci soit adjointe d'une limite temporelle (env.30 jours) car cela a un coût financier et humain (interférence sur le lieu de travail, ambiance détériorée). Le dernier point essentiel est d'intégrer un droit de récuser l'enquêteur. Il est important que l'enquêteur soit l'objet d'un accord bilatéral.

Un-e Commissaire dit que d'après ce qu'il sait des enquêtes administratives, il s'agit d'une personne qui dépend de la Direction générale et dont la mission est toujours la même.

M. DONZEL répond que non. Dernièrement, un enquêteur choisi ne semblait pas le plus indiqué à la CP et le résultat de l'enquête s'en est ressenti. C'est pourquoi il semble important d'intégrer ce droit à le récuser.

Un-e Commissaire dit que s'il a bien compris, M. DONZEL préconise le fait que l'enquêteur soit extérieur à l'administration, ce qui impliquerait un coût supplémentaire.

M. DONZEL reformule. Il souhaite que le plaignant puisse avoir le choix du médiateur et si enquête administrative il y a, que l'enquêteur soit l'objet d'un accord bilatéral entre les deux parties.

M. MORO ajoute que selon lui, la médiation semble peu adéquate dans des cas de harcèlement sexuel ou moral.

M. DONZEL dit que l'avis de la CP à ce propos est que c'est très bien de s'attaquer à cette problématique et de clarifier la procédure, mais il ne faut pas s'attendre à des miracles.

Un-e Commissaire demande sur quoi ils se basent pour affirmer que la médiation ne sert à rien. Il s'agit de juristes qui interviennent afin de favoriser la communication entre deux personnes et ainsi, d'éviter d'en arriver au stade du procès. Si en tant que CP, ils estiment que cela est peu judicieux, ils encouragent les gens à sauter une étape.

M. MORO dit s'être mal exprimé. Il est clair que dans certaines situations la médiation est une très bonne chose.

M. DONZEL ajoute que cela correspond à certaines personnes et pas à d'autres. On souhaite offrir les deux possibilités.

Un-e Commissaire signale qu'il y a des professionnels de la médiation qui clairement permettent de diminuer les tensions.

M. MORO répond que c'est certainement le cas. Il n'empêche que certaines personnes ont l'impression qu'ils peuvent subir un certain nombre de pressions.

Un-e Commissaire demande si la médiation est bien vue par l'administration, si c'est une réelle alternative qui s'offre aux personnes impliquées.

M. MORO dit que cela est très subjectif.

M. DONZEL tient à préciser qu'il ne connaît pas de personne ayant fait appel à la médiation en VdeGe. Par contre, il a lui-même souvent joué les médiateurs entre collaborateurs et à chaque fois des solutions ont été trouvées.

Un-e Commissaire demande si la médiation est facilement proposée, car l'intérêt reste de le faire suffisamment tôt.

M. DONZEL explique que soit vous en parlez à des collègues et on tente de régler la situation en interne, soit la situation s'envenime, on en parle au SRH et la procédure de médiation est proposée. Peut-être pêche-t-on sur la transmission de l'information et cela n'est pas encore tout à fait intégré dans la pensée du fonctionnaire ?

Un-e Commissaire demande si c'est le SRH qui propose la médiation ?

M. DONZEL répond qu'il y a une plaquette avec deux N° de tél., celui du SRH et celui d'un service externe.

Un-e Commissaire demande si des collaborateurs font appel à la CP pour les accompagner dans des situations délicates.

M. DONZEL répond que généralement, ce sont les CP internes qui sont chargées de cela mais on peut le faire si besoin est.

M. MORO précise que les CP Ville ou interne n'offre pas une protection juridique en tant que telle, ce sont les syndicats qui le font. Cependant, il n'a jamais vu une personne se voir refuser un accompagnement par la CP.

Un-e Commissaire sachant qu'il y a 3300 employés en VdeGe, souhaite connaître le nombre d'enquêtes administratives et médiations qui ont lieu par année.

M. DONZEL répond qu'il y a 8 à 10 cas de problèmes par an qui viennent échoir à la CP. Mais il ignore combien aboutissent en enquête administrative.

Il n'y a plus de questions.

M. DONZEL voulait remercier la CF pour la M-567 qui a été votée au CM et qui oblige le CA à négocier avec la CP.

Le PRESIDENT dit que c'est gentil de les remercier mais la CF n'a fait que son travail. Il les remercie à son tour et les raccompagne à 21h27.

Un-e Commissaire signale que M. Maxime MORAND a accepté d'être auditionné par la CF concernant la PR-469 et il fera parvenir les coordonnées de celui-ci au PRESIDENT.

Le PRSIDENT le remercie infiniment d'avoir fait le relais. Il ajoute concernant ce même objet, qu'il reste l'audition de Mme DAYER et celles des H.U.G. Pour la PR-500, les syndicats SIT et SST ont demandé à être entendu. Concernant la PR-525, on a demandé à auditionner un spécialiste en boucllement, M.LEVRIER. Pour la PR-595, il reste deux Dpts à auditionner, cela sera fait demain.

Séance du 27 mars 2007

2° PR-469 (16.05.2006) 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.

Rapporteur/euse(s): M. André Kaplun (CF)

– 17 h 40 : audition de M. Luc Heimendinger, président de l'ACAM;

Le PRESIDENT remercie M. HEIMENDINGER de sa présence et lui cède la parole.

M. HEIMENDINGER sait gré à la CF d'inviter en sa personne, le représentant d'une catégorie de personnel qui n'existe pas dans le statut actuel et qui ne le sera pas davantage, dans le statut suivant. Il juge le sujet posé par cette proposition d'une grande importance. Il regrette que l'administration lourde d'1 mia de budget de fonctionnement, ne parvienne pas à donner plus d'informations sur ces questions (les chiffres présentés datent de 2004). Pour sa part, il choisit d'intervenir comme responsable de l'administration plutôt sur le fond que sur la forme. Le coût des absences est considérable (20 mio de coûts directs) et cela se traduit en termes financiers, humains et aussi en termes d'image puisque la VdeG pâtit d'un absentéisme supérieur à la moyenne. Si on exclut le coup du sort (maladie, accident...), l'absentéisme peut être vu comme le moyen ultime d'un collaborateur pour signifier un malaise. Ce texte est ciblé sur la gestion de l'absence, la prise de contact précoce. Il trouverait intéressant de mettre davantage l'accent sur la prévention de l'absence. Il y a le rapport au travail. Il a observé qu'en VdeG, il y a un *esprit métier*. On estime que si on a été un bon technicien, un bon ingénieur, on sera forcément un bon responsable. Dans le meilleur des cas, cela se passe bien car la personne a une inclination à cela, elle se forme et devient un bon cadre mais ce n'est pas toujours le cas. L'employeur ne s'enquiert pas forcément de ces compétences et qualités que la personne devrait avoir pour encadrer correctement. L'ACAM juge cela trop implicite dans l'exposé (cela tient en une demi phrase en page 3). Cela les intéresse au premier plan puisque ces situations qui peuvent déraiper entraîne une souffrance non seulement pour la personne impliquée mais aussi pour ses collaborateurs (surcharge de travail...). La formation et l'acquisition de compétences lui paraissent donc être des points essentiels. Pour illustrer cela, il prend l'exemple de *Renault* qui a vu une recrudescence des tentatives de suicides au sein de ses collaborateurs. Il y a des mesures simples qui ont été mises en place et ont permis d'endiguer ce processus (ex : aménager du temps pour que les gens se rencontrent au lieu de s'envoyer des courriels). La quantité de travail va croissant et les ressources n'augmentent pas en proportion, il faut donc mettre en phase des mesures organisationnelles. Finalement, 660'000.- sont demandés pour financer un projet qui deviendra auto-porteur et qui rapportera 20 mio !

Le PRESIDENT ouvre le tour des questions.

Un-e Commissaire est content d'avoir entendu le point de vue de M. HEIMENDINGER. A la lecture du projet, il a le sentiment que face à un réel problème, le SRH n'a pas choisi de l'aborder de la manière la plus rapide et efficace. Il a l'impression que la VdeG est dotée d'une structure hiérarchique avec passablement de cadres à qui devrait revenir ce rôle de courroie de transmission. D'après certaines auditions, il semble que les cadres ne se sentent pas en droit ou n'ont pas les moyens d'assurer pleinement ce rôle (prise de contact avec leurs collaborateurs absents perçue comme intrusive par les responsables de l'administration municipale). Il demande si, avec ce projet, on ne prend pas *un canon pour tuer une mouche* ? Ne faudrait-il pas passer davantage par une reconnaissance du rôle du cadre ?

M. HEIMENDINGER répond que certainement, mais que cela ne passe pas

exclusivement par cela. Il a choisi de mettre l'emphasis là-dessus car cela correspond à ses responsabilités, à son champ d'observation en tant que président de l'ACAM. Il y a tellement peu de dit ou d'écrit sur l'attitude à adopter face à l'absence prolongée que les gens ne savent pas trop comment faire. D'autre part, selon lui, la valorisation de la fonction de cadre n'existe pas en VdeG. Le mot *cadre* ne figure même pas dans les statuts. Cela se traduit par le nombre croissant de demandes d'affiliation à l'ACAM et de questions sur la meilleure manière de s'assurer contre le risque juridique. Cela signifie que les gens acceptent de prendre des responsabilités mais ne se sentent pas rassurés. Il faudrait en tenir compte.

Un-e Commissaire demande s'il n'a pas l'impression que pour une part, le problème de l'absentéisme est lié à un problème de motivation ? La fonction publique municipale est un peu trop bousculée d'un budget à l'autre (prestations, indemnités...) et le personnel souffrirait d'un réel malaise car il ne saurait plus trop où il en est.

M. HEIMENDINGER ne peut que faire une réponse subjective car malheureusement, on ne peut s'appuyer sur des observations quantifiées sur la durée. Il y a des personnes démotivées par la répétitivité de leur travail, par la non-perspective d'évolution ou par ces changements auxquels s'est référé Un-e Commissaire (gel des augmentations extraordinaires...) Tout ceci intervient certainement, mais il a aussi l'impression d'un certain climat dans l'organisation, où on se trouve de plus en plus souvent face à des interlocuteurs enclins à parler de leurs droits plutôt que de leurs obligations. En VdeG, on est en train de basculer d'un cadre de référence à un autre et cela se fait avec plus ou moins de difficultés selon les individus, d'où l'importance de l'encadrement.

Un-e Commissaire attire l'attention de M. HEIMENDINGER sur le fait que le chiffre de 660'000.- n'est valable que pour la première année et que ce projet s'étale sur trois ans. Le montant serait donc de 1,7 mio. Il en vient à sa question. Ce projet propose un programme informatique ainsi qu'une formation visant à endiguer l'absentéisme de longue durée qui est un problème important. Il y a au sein de l'administration municipale, 50 chefs de services et autant d'adjoints. A-t-on réellement besoin de ce projet coûteux pour le contribuable, alors qu'on a à disposition une centaine de cadres qui, en leur offrant les supports nécessaires à l'interne, seraient à même de gérer cette problématique ?

M. HEIMENDINGER se demande si en terme de ressources et de compétences les 50 chefs de services sont aptes à répondre à cette problématique. Il croit que non. D'autre part, en admettant les ressources et compétences, il y aurait une grande variabilité dans la méthodologie d'un service à un autre. Or, il y a un principe statutaire qui exige l'égalité de traitement. Concernant la formation mentionnée par Un-e Commissaire, il n'a pas lu qu'elle s'adresserait *in extenso* aux personnes qui vont animer le système d'information mais plutôt aux cadres intermédiaires qui sont en charge des plus grosses équipes en VdeG. Il y a lieu, selon lui, de consacrer de la ressource à la formation et à la vérification de celle-ci. Il croit fermement, au regard du travail effectué par le Prof. Flückiger, à la nécessité de l'acquisition d'un système d'information pour évaluer finement le problème et faire du travail de prévention et de suivi. Pourquoi est-ce que cela coûte si cher ? Peut-être parce que rien n'a été fait jusqu'à présent.

Le PRESIDENT ajoute qu'ayant entendu la Commission du personnel à ce sujet, il semble qu'il y ait une hiérarchisation telle au sein de l'administration, que l'information en cas d'absentéisme circule lentement. Ne faudrait-il pas envisager parallèlement à ce projet des objectifs de restructuration ? Car se trouver tout au

bout d'une chaîne est sans nul doute un facteur de démotivation. Par ailleurs, il constate que l'ancienneté prévaut sur la compétence lors du choix d'un responsable. Il demande donc s'il ne faudrait pas un pendant à ce projet qui permettrait de réduire les intermédiaires entre l'autorité et ceux qui travaillent (collaborateurs au lieu de subordonnés).

M. HEIMENDINGER donne un point d'éclaircissement. Il ne pense pas que l'épaisseur hiérarchique soit la même partout. D'autre part, il a pu effectivement constaté qu'on confie parfois des responsabilités sans être sûr des compétences. S'agissant des musées, on confie à un conservateur quatre responsabilités : être bon scientifique, bon gestionnaire de collection, bon transmetteur de connaissances et bon patron. Tout cela est mesurable, mais il reste que la plupart du temps ils n'ont pas d'expérience de *manager*. On les embauche en se disant que dans quelques années, ils seront bons. Trop souvent cela ne marche pas. Au MAH, on est en train de mettre en place avec la bénédiction financière du SRH, une double formation à l'usage des personnes en place (gestion par projet et encadrement) qui permettra de savoir que faire dans telle ou telle situation. Le deuxième volet est une modification du cahier des charges des responsables avec plan d'évolution. On se donne un, deux ou trois ans (dépendant de la complexité) pour arriver à une pleine maturation en matière de gestion du secteur.

Un-e Commissaire dit qu'on touche à un point sensible. On reçoit chaque année un catalogue de 180 pages comportant les programmes de formation accessibles aux collaborateurs de la VdeG. Il y a une offre extrêmement variée et il demande s'il n'y aurait pas des ressources et des programmes qui pourraient être mis à profit pour rendre leur légitimité aux cadres de la VdeG plutôt que de mettre en place un programme spécifique et dispendieux.

M. HEIMENDINGER salue l'existence de ce catalogue de formation continue. Tout responsable en début de carrière, est supposé suivre 4 ou 5 jours par an une formation dans le domaine des RH. Le défaut de ce système, est qu'on ne vérifie pas la maîtrise à la fin du cours. Celui qui subventionne, l'employeur, ne s'inquiète pas de la rétention. Pour mettre en lien le projet avec le catalogue de formation, on pourrait passer par ce biais, le compléter et le certifier.

Le PRESIDENT demande si le choix des formations se fait en fonction de l'appétence ou de son engagement professionnelle.

M. HEIMENDINGER répond que c'est variable. Il y a l'appétence adéquate. Il a vu aussi des gens inscrits d'autorité. Mais il ne connaît pas les tendances.

Le PRESIDENT dit que dans la pratique actuelle, la validation est du domaine du possible et non du certain. Cela fait donc une très grande différence avec ce qui a été proposé : à savoir de prendre l'engagement avec celui à qui on confie une responsabilité, d'une formation dans le cadre des objectifs visés qui sera validée dans la pratique.

M. HEIMENDINGER souligne qu'il y a un mot qui manque cruellement dans l'administration, c'est la notion de contrat. On est au bénéfice d'une lettre d'engagement. La Ville a choisi ses collaborateurs, il ne s'agit pas d'un choix mutuel. S'il y avait un contrat, il y aurait des choses aussi élémentaires que le nom, le prénom, le poste auquel on est embauché, ainsi que le plan d'évolution qu'il a exposé précédemment.

Le PRESIDENT demande s'il pense que devrait figurer dans ce contrat, un temps de formation continue renouvelé sur une certaine période.

M. HEIMENDINGER dit qu'il y serait spontanément favorable car il y a ceux qui en

ont l'envie et le feront, il y a ceux qui aimeraient, mais qui ne peuvent pas au vu de leur charge de travail et il y a ceux que cela rebute. Or on vit une période agitée, les outils, les méthodes changent vite et il semble important de se tenir au courant.

Un-e Commissaire est surpris d'apprendre qu'il n'existe pas de contrat de travail dans la fonction publique mais une lettre d'engagement. Il demande si celle-ci est accompagnée d'un cahier des charges.

M. HEIMENDINGER répond que normalement oui.

Un-e Commissaire demande comment cela se fait-il que la délégation à la Petite Enfance oblige les institutions à faire des contrats de travail type alors qu'eux-mêmes n'en dispose pas.

M. HEIMENDINGER espère que le cas de la Petite Enfance fera école.

Un-e Commissaire demande si un engagement avec plan évolutif tel qu'il a été proposé, ne remettra pas en question le système actuel. En proposant pour un poste donné une formation sur deux ou trois ans pour que cette personne ait la compétence globale de la fonction pour laquelle elle a été nommée, on remet en question toute l'évaluation du poste faite au départ.

M. HEIMENDINGER répond que dans l'administration quelque soit l'âge, on entre comme *junior*. A l'Etat, cette pratique a heureusement depuis longtemps été abandonnée. Lorsqu'on veut quelqu'un, on lui donne tout de suite le maximum. Si une personne ne peut déployer sa compétence sur la totalité de son cahier des charges, cela ne lui pose pas de problème fondamental de ne pas la payer complètement. Il est assez à l'aise pour mettre un brin de remise en question pour atteindre une certaine normalité. Il ajoute que dans ce qui est discuté depuis 30 minutes, il n'y a rien de très audacieux. On est juste en train d'essayer de vivre normalement dans un monde complexe.

Le PRESIDENT le remercie pour l'intérêt de ses propos et le raccompagne.

Mise au vote de la modification de l'ordre du jour.

Audition de M. André Lévrier concernant la PR-525 et non pas la PR-469 comme indiqué dans l'OJ. Cette modification est acceptée à l'unanimité des membres présents.

Séance du 24 avril 2007

4° **PR-469** (16.05.2006) 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.
Rapporteur/euse(s): M. André Kaplun (CF)

- 19 h 15 : audition de M. Maxime Morand, directeur des ressources humaines de Lombard Odier Darier Hentsch;

La PRESIDENT au nom de toute la CF, prie M. MORAND de bien vouloir excuser leur retard, puis l'invite à prendre la parole.

M. MORAND a lu la proposition visant à gérer l'absentéisme en VdeGe et la trouve intéressante. Il donne quelques statistiques. Dans sa banque, pour 500 personnes, le taux d'absentéisme est de 4,2 jours par an, comparativement, ce taux s'élève à 14,1 jours pour la VdeGe. Il relève qu'il y a une liberté statutaire propre à la Ville, qui autorise 8 jours d'absence sans motif. La théorie systémique dit qu'il ne faut jamais intervenir dans un système, il faut qu'il sache qu'on l'observe. Il croit fermement que de cette manière, on observe l'autorégulation du système.

Dans la banque Lombard Odier Darier Hentsch, ils ont un système de libre service pour l'employé, d'où tous les flux sont gérés, y compris la gestion. Ce système rend visible la procédure des absences non planifiées. Du simple fait de se savoir surveillés, les employés se calent dans le système et l'absentéisme diminue. Il tient à signaler à la gauche, qu'aux Pays-Bas, le chef est tenu de prendre contact avec son collaborateur au bout de cinq jours d'absence. Il s'étonne du prix du consulting. Selon lui, le prix total de l'outil de gestion pour 2000 personnes, se monte à 90'000.- en plus d' 1 ½ poste dédié à l'instauration du système pendant 6 mois. Par ailleurs, il a lu, qu'il y avait, au sein de la Ville, un ensemble de cas lourds. Cela suppose une approche proactive et sous-traiter ne semble pas très intéressant. Il remarque que cet absentéisme dit quelque chose sur l'organisation, c'est un symptôme. Il y a des questions qui se posent sur le style de *management*. Il a terminé son exposé et se dit disponible pour répondre à d'éventuelles questions.

La PRESIDENTE le remercie et ouvre le tour de questions.

Un-e Commissaire juge intéressant le point de vue de M. MORAND car c'est une autre manière de voir les choses. Elle relève cependant les divergences contractuelles entre un fonctionnaire et un employé du domaine privé. Elle demande ce qui est perfectible et ce qui lui semble dissonant à la VdeGe.

M. MORAND ne se sent pas habilité à porter un jugement sur les dissonances. Cependant, il relève l'importance de la qualité de présence des responsables hiérarchiques. L'attitude de l'employeur est un facteur déterminant dans la motivation et, par voie de conséquence, l'absentéisme d'un employé. Il ajoute qu'un autre facteur important peut être le stress, plus élevé dans le secteur privé. Cette hypothèse reste à vérifier.

Un-e Commissaire demande s'il peut donner d'autres facteurs motivationnels que le salaire dans son domaine.

M. MORAND répond que le salaire vient en 5^{ème} position des facteurs motivationnels. Le principal est, selon lui, le feed-back du supérieur hiérarchique. Le maître mot est la considération. La considération, c'est aussi dire les choses tels qu'elles sont, même quand ça ne va pas.

Un-e Commissaire considère qu'il y a trois autres facteurs qui peuvent influencer l'absentéisme : l'état de santé, le *turn away* et le fait que l'employeur soit politique (donc voué à changer et pas nécessairement formé à la gestion du personnel).

M. MORAND répond que les RH ne sont pas une science exacte. Il se considère lui-même comme un *risk manager*. Il pose parfois des questions indiscretes sur le tonus, la santé. Concernant le *turn over*, il est très important entre 27 et 35 ans pour les employés avec 4 ans d'ancienneté. Le *turn over volontaire* sur l'ensemble des employés est de 5, 6 % sur une population de 1800 personnes, c'est faible. Quant au facteur *employeur politique*, il n'a pas selon lui, beaucoup d'incidence puisque dans le secteur privé, il n'est pas rare qu'un chef, reste à ce poste durant 4 ans puis évolue vers un autre, ce qui correspond à un mandat politique. Les compétences d'un homme politique en tant que manager sont variables. Pour lui, il suffit de faire montre de simplicité, de charisme et d'éducation. Cela dit, la dotation de la VdeGe en terme de cours de perfectionnement, lui paraît très concurrentielle.

Un-e Commissaire relève que le propre d'une banque est de tirer du profit, alors que le propre d'une administration est de fournir des prestations. Il demande à M. MORAND s'il ne lui semble pas un peu exagéré d'appliquer strictement les mêmes outils au secteur public et au secteur privé, alors qu'ils n'entrent pas dans la même logique.

M. MORAND répond que *là où il y a de l'homme, il y a de l'hommerie*. Il pense que les différences ne sont pas si grandes entre ces deux secteurs. L'important est d'être un bon artisan de ce que l'on doit faire.

Un-e Commissaire pense que la différence entre le secteur privé et le public, se situe entre la carotte et le bâton. Les gens se permettent plus de largesses car le système est plus coulant.

M. MORAND répète que l'absentéisme est un signal. Il émet une critique à l'encontre de *la culture genevoise*. Le feed back négatif n'est pas dans les gènes. On attend que les gens se rendent compte d'eux-mêmes que quelque chose ne va pas. C'est une culture qui a un degré de confort trop grand. Selon lui, ne pas dire à quelqu'un que quelque chose ne va pas, c'est le mépriser.

Un-e Commissaire demande quelle est la proportion d'employés temporaires, quelle est la durée d'ancienneté moyenne et quelle est la pyramide des âges au sein de la banque.

M. MORAND répond que sur 1500 employés, il y a 70 externes et 40 temporaires. La proportion est faible. La durée d'ancienneté moyenne est de 7, 9 ans. Quant à la pyramide des âges : 72% des employés ont entre 30 et 45 ans.

Un-e Commissaire estime qu'il y a une tendance à vouloir pousser les gens vers la sortie dès 55 ans.

M. MORAND dit qu'il a lui-même plus de 55 ans, et qu'il a engagé dernièrement une

personne de 63 ans, certes cela a créé quelques soubresauts. Il faut savoir que dans les années à venir, on vivra un très important départ de *babyboomers* qui, quantitativement et qualitativement, occupent des places importantes dans les entreprises et administrations. La question est de savoir, si ceux qui les remplaceront, sont suffisamment formés.

Un-e Commissaire relève que M. MORAND a fait référence précédemment aux différents facteurs de satisfaction, en mettant l'accent sur la considération et la rémunération. Quels sont les autres critères ?

M. MORAND répond que les autres critères ont trait à la visibilité sur le futur et à un bon environnement professionnel au sens large. Mais il insiste sur le fait que les cadres *crèvent* de manque de *feed back*.

Un-e Commissaire demande si l'importance de ces critères est un concept établi par la banque ou par une enquête plus générale.

M. MORAND répond qu'ils ont été établis par une enquête plus générale, mais qu'il peut, si le commissaire le souhaite, lui faire parvenir les références.

Un-e Commissaire répond qu'il le souhaite.

Un-e Commissaire signale qu'il y a un autre volet dans le projet présenté. Il concerne l'engagement de personnel pour régler les dossiers d'absence prolongée en cours et pour la formation des cadres en gestion de personnel. Le montant total s'élèverait à 1'700'000.-. Il demande à M. MORAND, si en plus de l'acquisition de l'outil informatique, il préconiserait de tels engagements.

M. MORAND répond que franchement, c'est du joli travail que les RH pourraient faire. Il y a aussi la possibilité de s'appuyer sur l'organisme de formation que possède déjà la VdeGe. Dans ce cadre, la Ville pourrait engager un formateur ou des consultants spécialisés dans l'approche systématique du traitement de l'absentéisme pour une durée donnée. Selon lui, plus il y aura de gens affectés au problème, plus il y aura de problèmes. Il a beaucoup hésité à mettre en place un service social au sein de la banque, mais il a pensé qu'il créerait une demande et a donc renoncé.

Un-e Commissaire dit que s'il a bien compris, c'est au moment de la fusion que l'outil de gestion a été introduit.

M. MORAND répond qu'il est arrivé à l'époque, dans la perspective d'une fusion. L'outil comme tel était l'occasion de pouvoir définir toutes les spécificités à l'occasion de la refonte.

Un-e Commissaire demande si cet outil a été développé à l'interne ou a été acquis à l'extérieur.

M. MORAND explique qu'il n'y a pas beaucoup de sociétés qui développent de bons progiciels RH. Ils ont acquis un périphérique de libre service chez *Adéquasys*. Mais, ils ne voulaient pas devenir otage de la société. Ils ont trouvé une solution ensemble, pour pouvoir développer les formulaires à l'interne. Il a au sein des RH 1,5 personnes qui développent le processus au sens large. La banque a donc su préserver son autonomie. Le choix du programme était plus axé sur les personnes que sur

l'organisation. Tout ceci a coûté nettement moins chers et est plus intéressant que ce que des informaticiens proposent sans expertise RH. Le service RH de la Banque a donné le contenu et *Adéquasys* a fourni le support, le prix s'est donc vu réduit. Il invite volontiers les commissaires ou quelqu'un du SRH de la Ville, à venir voir comment fonctionne l'outil sur place. C'est un outil qui va extraire de la donnée pour la mettre en flux. Ex : en un coup de clic, on aura le nom, l'argumentaire pour la nomination, la place dans l'organigramme et le CV d'une personne.

Un-e Commissaire relève que d'autres entreprises ont fait le choix de développer les notions de services sociaux et il demande si le traitement est externe. Concernant l'amateurisme de *l'employeur politique*, il relève que ceux-ci ont tendance à engager des personnes de leur cercle et cela pose problème en matière de compétences. Ne serait-il pas préférable de créer un Dpt d'engagement, pour assurer une certaine uniformité dans ce processus ?

M. MORAND répond que *Rolex* a créé un service social interne à l'entreprise, mais que très peu de population bénéficie de ces services. Il a préféré, quant à lui, créer un *human matters* qui sert d'appui spécifique dans certains domaines (campagne pour interdiction de fumer, problématique des retraités avec difficultés financières...). Pour répondre à la dernière question de M. RIELLE, il explique qu'à son arrivée, la banque avait les plus mauvais apprentis des banquiers privés car c'étaient des gens recommandés par les associés. Il a lui-même été éduqué dans le souci des choses justes, il a donc décidé d'évincer cette politique de *pistonage*. Bien lui en a pris, puisqu'ils ont désormais les meilleurs apprentis du Canton.

La PRESIDENTE remercie M. MORAND et suspend la séance à 20h.

Séance du 16 mai 2007

3. PR-469 (16.05.2006) *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.*

Audition d'un représentant des HUG

Arrivée de M. Jacques HERTZSCHUCH, *directeur des ressources humaines des HUG.*

Le président accueille M. HERTZSCHUCH et lui cède la parole.

M. HERTZSCHUCH précise qu'il occupe ses présentes fonctions depuis septembre 2006. Il précise avoir travaillé précédemment pendant 25 ans pour le CICR, dont 6 années en tant que responsable des ressources humaines.

M. HERTZSCHUCH remarque tout d'abord que le projet lui semble exemplaire quant à sa structure et à son « déroulement ». Il indique qu'aux HUG, des programmes sectoriels de réduction des taux d'absence ont été mis en place à partir de 2003. Ces mesures ont concerné tout particulièrement le *département d'exploitation*.

Le taux d'absence s'élève actuellement à 7.7 %. Ce taux extrêmement élevé comprend le congé maternité (1.3%). Les accidents non professionnels s'élèvent, en 2006, à 0.9 %, les accidents professionnels à 0.3 %, la maladie à 4.9% et, les autres motifs à 0.4%.

L'évolution, de 2003 à 2006, est globalement stable. En revanche, dans le cas du *département d'exploitation*, le taux global est passé de 8.6% à 6.3%. La baisse touche tous les domaines (accidents, maladies ...). Dans des secteurs plus spécifiques du *département d'exploitation*, on observe des diminutions spectaculaires.

Il est à souligner que la réussite d'une telle stratégie dépend principalement d'une ferme volonté politique, d'une forte implication du management, ainsi que de la mise en place d'indicateurs extrêmement précis et fins.

L'ensemble de la démarche doit procéder non pas d'une volonté « policière » mais d'une volonté de compréhension. Il est à noter que les absences peuvent être révélatrices de dysfonctionnements hiérarchiques.

Il s'agit notamment de créer un esprit de solidarité au sein des équipes. A son retour, l'absent ou l'absente n'a pas à affronter l'accumulation des tâches en suspens.

Il est par ailleurs important de faire porter l'effort également sur les absences de longue durée.

M. HERTZSCHUCH communique les statistiques relatives aux durées des absences pour maladie :

- Absences de – de 3 jours : 10'000 journées de travail

- Absences de 3 à 31 jours : 60'000 journées de travail

- Absences de 32 à 90 jours : 35'000 journées de travail

- Absences de + de 90 jours : entre 42'000 et 45'000 journées de travail

La durée moyenne par arrêt maladie se maintient à 8 ½ jours.

N.B. les HUG comptent environ 10'000 employés.

M. HERTZSCHUCH souligne que la bonne gestion des absences suppose de mettre l'accent sur la formation. Il existe, aux HUG, deux programmes de formation, l'un à destination des responsables des RH, l'autre à destination des cadres.

Un-e Commissaire demande à l'intervenant s'il estime qu'un investissement de 3 X 660'000 Fr.

est suffisant ?

M. HERTZSCHUCH précise qu'il n'a pas d'information sur la répartition exacte des coûts interne, externe, directs et indirects. En effet certaines prestations ont été effectuées en interne, et d'autres en externes. Dans le département d'exploitation, on compte trois responsables des RH. Un quatrième poste a été créé pour suivre plus

spécifiquement ce projet. C'est là le principal coût additionnel lié au projet.

Un-e Commissaire note que certaines absences sont liées à de mauvaises relations de travail (ex. mobing). N'est-ce pas difficile d'identifier l'origine de ce type d'absence ?

M. HERTZSCHUCH remarque que de telles causes d'absences doivent être traitées en tant que telles. Les cas de mobing doivent être identifiés et résolus indépendamment du programme de gestion des absences.

Un-e Commissaire remarque que le projet soumis au CM ne tient absolument pas compte des charges de personnel figurant d'ores et déjà au budget. Les principaux coûts du projet sont liés à des dépenses externes. Qu'a-t-on mis en place aux HUG ? At-on adopté une démarche proactive ? A-t-on opéré des modifications de l'informatique ?

Il semble difficile de croire que l'administration municipale n'est pas dès à présent en mesure d'assumer ses responsabilités en quantifiant précisément les absences (causes, durées etc).

M. HERTZSCHUCH souligne que les projets informatiques sont souvent problématiques. Ceci pose une question de compétence. Or les outils de mesures ne sont pas si faciles à mettre en place. Dans le cas des HUG, avant la mise en place de la fonction centralisée, des outils différents avaient été créés par chaque département, voire chaque service. Ceci a également un coût, un coût caché (temps passé par des cadres souvent bien rémunérés).

Enfin, lorsque l'on regarde le bénéfice immédiat (baisse des absences, augmentation des journées de travail), on ne tient pas compte d'autres bénéfices tels que l'amélioration de la motivation.

Un-e Commissaire souligne que le projet proposé constitue un investissement colossal. Il rejoint les propos de Un-e Commissaire et de Un-e Commissaire. Il constate, en écoutant l'intervenant, que le système informatique développé aux HUG est un produit interne.

M. HERTZSCHUCH confirme que le développement informatique a bien été réalisé à l'interne.

Un-e Commissaire remarque que ceci est vraisemblablement dû à un management efficace. Or, le management, dans le projet proposé au C.M, semble lacunaire.

Un-e Commissaire demande s'il est possible d'avoir des exemples d'actions concrètes entreprises pour obtenir de tels résultats, en particulier dans le cas du *département d'exploitation* des HUG.

M. HERTZSCHUCH indique qu'au niveau de ce département, il y avait un manque d'information globale. La première mesure a consisté à faire de la diminution du taux d'absentéisme, le premier objectif du directeur. La deuxième mesure a consisté à développer des statistiques permettant d'analyser la situation et d'assurer un suivi des actions. La troisième mesure a consisté à mettre en place une formation destinée aux cadres (formation des individus *in situ*).

En outre les principes suivants ont été observés :

- pas de culpabilisation de l'employé absent ;
- pas d'ingérence dans la sphère médicale ;
- responsabilité de l'individu de prendre contact avec sa hiérarchie ;
- aucune absence ne passe inaperçu ;
- traiter les causes de l'absentéisme (« faire la part des choses ») ;
- affichage des résultats par service ;
- chiffrage des objectifs annuels ;
- benchmark / best practices ;
- mise à disposition de tableaux de bord ;

Les résultats suivants ont été observés :

>25 collaborateurs de plus chaque jour dans l'unité considérée ;

> absence de réactions négatives des collaborateurs ou des partenaires sociaux

vis-à-vis du programme ;

- > crédibilisation de la hiérarchie / cercle vertueux ;
- > gain d'efficacité dans les fonctions de production ;
- > mise en route d'un programme de suivi des absences de longue durée ;
- > développement de la formation des cadres au management ;
- > instauration de la mobilité dans certaines fonctions non qualifiées du département.

Un-e Commissaire demande si des statistiques par catégorie de personnel sont disponibles ? Quid des gens estimant qu'ils ont un « droit à la maladie » ? Quid des gens dont le travail est mal reconnu ? Quid de l'autoritarisme ? Quid du sentiment de rémunération insuffisante ?

A-t-on fait faire des analyses par des intervenants externes ?

M. HERTZSCHUCH indique qu'il dispose de données spécifiques pour les différentes catégories de personnels. Le taux d'absence le plus élevé se rencontre parmi les personnels soignants des secteurs de soin.

Il note qu'il dispose de services d'analyse au sein des RH, se déplaçant au sein des services, afin de permettre une analyse objective d'un certain nombre de causes.

Il note que le système de contrôle horaire (pointeuse) conduit à déresponsabiliser la hiérarchie. Les HUG n'utilisent pas de tels systèmes.

Un-e Commissaire demande à son interlocuteur s'il estime que le projet de la Ville est « une

bonne affaire », si l'on met en regard les gains escomptés (55 postes) et le coût global (3 X 660'000 Fr.) ?

M. HERTZSCHUCH observe que les logiques de management privé et public sont très différentes.

En l'occurrence le ratio semble bon puisque l'on y gagne. Cependant, tout dépend si les résultats sont au rendez-vous. Le vendeur du projet est-il prêt à assumer d'éventuels mauvais résultats ?

Un-e Commissaire demande ce qu'il en est du contenu du programme lui-même. En quoi a consisté la formation des cadres ? Comment a-t-elle été dispensée (interne ? externe ?) ? Quelle en a été la durée ?

M. HERTZSCHUCH précise que le programme s'est déroulé sur une durée de trois jours. Les cours ont été montés par le centre de formation des HUG, avec des intervenants externes. Il est à noter que ce projet n'aurait pas eu un tel succès si le chef du *département d'exploitation* n'avait pas été réellement motivé. En fin de compte, il s'agit d'avoir « le bon pilote ».

Le président remercie M. HERTZSCHUCH qui se retire à 19h30.

Séance du 13 juin 2007

3. PR-469 (*gestion de l'absence non planifiée en Ville de Genève*)

Un-e Commissaire, compte tenu du montant engagé, demande à auditionner Mme SALERNO.

Un-e Commissaire déclare que le groupe socialiste soutiendra cette proposition d'audition. Celle-ci est d'autant plus pertinente que Mme SALERNO est également en charge des ressources humaines.

Un-e Commissaire signale que la banque LODH attend toujours la réponse à l'invitation adressée à la Commission.

Un-e Commissaire relève que la proposition est coûteuse. Par conséquent, il approuve la demande d'audition de Mme SALERNO.

Un-e Commissaire propose d'auditionner M. TAVERNIER (office du personnel de l'État). M. PATTARONI approuve les propositions d'audition formulées ici. Mais il se dit réservé quant à l'état d'esprit du projet. Il note que lorsque les personnes sont reconnues et valorisées, l'absentéisme est contenu. Or, le projet technocratique présenté ici fait largement l'impasse sur les aspects humains. Il signale par conséquent qu'il votera plutôt non.

Un-e Commissaire se déclare favorable à l'audition de Mme SALERNO. Elle se dit en revanche réservée quant à d'éventuelles auditions de responsables de l'État. En effet, les chiffres et la structure de l'absentéisme ne permettent pas de comparaison valable avec celui-là. De plus, les demandes d'audition passent par le conseiller d'Etat. Le processus est souvent très long.

Un-e Commissaire juge la proposition « obsolète ». Il paraît en effet difficile de se prononcer sur un objet prévoyant de réaliser des économies sur le budget 2006 !

Un-e Commissaire, concernant la proposition d'audition de M. TAVERNIER, note qu'il ne s'agit pas de comparer les statistiques mais bien de bénéficier d'une expérience ayant été conduite au niveau de l'État.

Le président met aux voix les propositions d'audition :

Audition de Mme SALERNO :

> l'audition est acceptée à l'unanimité

Audition d'un responsable du projet à l'État (probablement M. TAVERNIER):

+POUR : 10

AGT 0

Verts 3

Soc. 3

Pdc 2

Rad 1

Lib 1

Udc 0

- CONTRE : 2

AGT 2

Verts 0

Soc. 0

Pdc 0

Rad 0

Lib 0

Udc 0

ABST : 2

AGT 0

Verts 0

Soc. 0

Pdc 0

Rad 0

Lib 0

Udc 2

> l'audition est acceptée

Audition / visite LODH

> l'audition est acceptée à l'unanimité

Un-e Commissaire estime que l'audition d'un collaborateur de l'Etat doit s'inscrire dans le cadre d'une procédure spécifique.

Séance du 28 août 2007

2° PR-469 (16.05.2006) 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.

Rapporteur/euse(s): M. Alexis Barbey (CF)

– 17 h 40 : audition de Mme Sandrine Salerno, conseillère administrative chargée du Département des finances et du logement.

Le PRESIDENT la remercie de sa venue, puis lui cède la parole.

Mme SALERNO explique qu'il s'agit d'une proposition relativement ancienne, faite par le CA précédent. Le nouveau conseil s'est penché dessus il y a une semaine, et a discuté avec le service des ressources humaines. Le CA opine qu'il s'agit d'une proposition intéressante qui va dans le bon sens, mais qui ne suffira pas à elle seule à promouvoir une diminution des absences en Ville de Genève. La problématique de l'absence doit être comprise dans un contexte plus général, qui est celui de la santé et de la sécurité au travail. Par ailleurs, elle doit aussi être mise en relation avec la politique des RH de la VdeGe. Le sens de cette proposition est de s'articuler avec un dispositif complémentaire, de s'insérer dans une politique des RH qui doit être modernisée et dont le socle est un nouveau statut pour la Fonction publique. Pour que les gens aient envie de retourner au travail, il faut leur offrir un cadre fonctionnel satisfaisant. Il faut donc moderniser le statut de la fonction municipale. Il faut une politique RH qui soit ancrée dans ce statut et qui réponde aux attentes légitimes qu'on les gens. Même si, elle tient à le souligner, les conditions de travail qu'offre aujourd'hui la VdeGe sont bonnes, on a pris un peu de retard sur certains points. Le point qui semble le plus problématique, et la proposition est ancrée dessus, est le rôle pivot des chefs de services. En VdeGe, ils sont avant tout recrutés pour des compétences métiers et très peu pour des compétences liées à la gestion de RH. Ils peuvent donc s'avérer d'excellents techniciens, mais se montrer défaillants en matière de gestion du personnel. Il faut donc favoriser la formation des cadres en la matière et leur proposer des espaces où ils pourraient avoir des échanges sur leurs pratiques, sur les difficultés rencontrées... Tant qu'on aura cette lacune, on pourra introduire tous les dispositifs qu'on veut, on pêchera. Cela ne sert à rien de mettre des instruments aussi excellents soient-ils dans les mains de personnes qui ne savent pas les utiliser. Par ailleurs, elle relève que tout ce qui touche au domaine de la mobilité est très peu développé au sein de l'administration publique municipale. Celle-ci est toujours vécue comme une sanction par la personne concernée et mal perçue par le service qui l'accueille. Il faudrait promouvoir une mobilité positive. La VdeGe est riche de compétences, de métiers très variés, c'est même une spécificité de son administration. On peut très bien imaginer qu'on arrive dans l'administration pour un certain type de fonction et de cahier des charges, et qu'on veuille évoluer, qu'on fasse des formations en cours d'emploi qui nous amènent à briguer d'autres postes. La mobilité n'est pas une sanction mais un instrument dynamique et positif. Pour valoriser la mobilité, il faut modifier le statut du personnel et allouer les moyens d'une nouvelle politique de RH. Le projet proposé par le SRH est bon mais il s'inscrit dans une réflexion plus large qui doit servir de support à cette proposition.

Le PRESIDENT ouvre le tour des questions.

Un-e Commissaire juge d'une grande lucidité l'analyse qui vient d'être faite par Mme SALERNO.

Il pense également que la problématique de l'absentéisme au travail est une question liée à la santé et la sécurité dans son ensemble, mais il croit que c'est aussi lié à la motivation. Celle-ci passe par un certain engagement des cadres et certaines mesures de

contrôle. A propos de la PR-469, il croit qu'un vrai problème a été soulevé, mais une fausse solution a été proposée. Ce n'est pas dans cette démarche que la VdeGe a une chance de régler le problème. Après audition de différents intervenants du secteur public et privé, il a surtout le sentiment que les cadres à la VdeGe ne savent pas quelle est leur rôle. Il pense qu'en clarifiant leur tâche (motivation, contrôle, rapport humain...), en leur redonnant leurs responsabilités, la motivation augmentera et l'absentéisme se résoudra de lui-même. C'est une question de dialogue et de proximité entre les différents échelons hiérarchiques.

Un-e Commissaire distingue dans la conduite du personnel le savoir, le savoir faire et le savoir être. Ce dernier est le plus important. Pour lui, il n'y a pas de mauvaises troupes, il n'y a que de mauvais chefs. Autrefois, on pratiquait le paternalisme qui avait un côté beaucoup plus humain que les pratiques actuelles, mais la conjoncture sociale a changé et les rapports sont devenus beaucoup plus durs. Il se dit interpellé, car du moment qu'on constate un fort taux d'absentéisme, il s'agit d'un service où les rapports ne sont pas sains. Cela provient d'un manque de courage de la hiérarchie ou d'un manque d'implication de la part des cadres. Il demande si on pourrait établir les statistiques de l'absentéisme au sein de la Ville, afin de mettre en lumière les services qui dysfonctionnent et d'y intervenir. Avec l'informatique, cela ne devrait pas s'avérer trop compliqué.

Mme SALERNO demande à Un-e Commissaire s'il souhaite qu'on lui fournisse une statistique

des absences par service en VdeGe.

Un-e Commissaire confirme. Il ajoute que cela se fait à l'Etat et que cela devrait exister à la

Ville. Les instruments existent.

Mme SALERNO dit que les instruments existent, mais qu'ils sont surtout utiles aux chefs de services, aux directeurs de Dpt, car derrière les chiffres, il y a des personnes. L'intérêt des chiffres, c'est de connaître la réalité qui se cache derrière. Ils ne vont pas communiquer à la CF la réalité physique et médicale du personnel. Elle transmettra les chiffres consolidés des absences par service sur une année, mais elle n'en perçoit pas vraiment l'utilité.

Un-e Commissaire dit que cela donne une indication. Il n'a pas besoin de savoir qui est la personne absente pour maternité, mais de connaître la nature des absences. Il ne s'agit pas d'ennuyer les gens, mais de déceler les dysfonctionnements dans les services.

Mme SALERNO répond que les chiffres seront fournis. Elle insiste sur le fait qu'elle juge positivement la PR-469, mais qu'elle doit s'insérer dans un cadre élargi. Elle espère que le CM sera rapidement saisi d'une nouvelle politique en RH qui tienne la route. Aujourd'hui, en VdeGe, en fonction de l'ancienneté du statut, une multitude de pratiques différentes se sont développées. On peut donc faire à peu près comme on veut. Cette variabilité entraîne beaucoup d'insatisfaction au sein des services, car elle est vécue comme injuste. Elle prend l'exemple de la pratique du remplacement. Dans certains services, en cas de congé maternité, on engage un remplaçant sur le budget temporaire. Dans d'autres pas et cela entraîne une surcharge de travail considérable pour les collaborateurs présents qui doivent absorber cette absence. A la longue, cela entraîne une baisse de la motivation. Il y a autant de pratiques que de services, et cela a une répercussion indéniable sur le personnel. Redéfinir le statut de la fonction publique avec un règlement et une pratique clairs afin d'optimiser le travail des fonctionnaires, est une tâche prioritaire pour le CA et le CM.

Un-e Commissaire constate que l'analyse qui vient d'être faite, fait écho à ce qui a été dit hier dans le cadre de la présentation du PB2008, où la volonté d'instaurer une nouvelle politique de RH en VdeGe a été annoncée. Cependant, la CF est un peu empruntée de savoir comment travailler sur cet objet. Le CA va-t-il revenir rapidement dans le cadre du budget 2008 ou 2009? Ce crédit va-t-il être maintenu ou retiré?

Mme SALERNO répond que dans l'idéal, il faudrait revenir dans le PB2009. Elle aimerait reprendre les discussions autour du nouveau statut pour les clore au printemps 2008. On discuterait dès l'automne d'une nouvelle politique en matière de RH et cela se traduirait par un budget *ad hoc* au PB2009. On arriverait avec un nouveau statut à négocier au printemps. Cela correspond à son vœu propre, elle doit consulter l'ensemble du CA à ce propos. Elle préside la délégation qui comprend MM. Pagani et Maudet et qui aura la charge de négocier avec les différents partenaires sociaux la refonte du statut et les deux règlements *ad hoc*. Dans ce sens, la PR-469 semble être un bon projet, une étude à mener en commission et un crédit que la CF et le CM pourrait voter. La PR-469 est donc entièrement maintenue.

Un-e Commissaire a apprécié l'analyse de la conseillère administrative. Il demande si on n'aurait pas avantage malgré tout, à boucler cette proposition. Elle est formulée d'une manière qui ne correspond pas et elle prévoit un montant astronomique. Il propose de la retirer pour revenir avec une proposition plus globale et selon ce qui a été dit.

Mme SALERNO en prend acte.

Un-e Commissaire demande s'il est possible que le CM soit tenu au courant du calendrier des

débats sur la refonte du statut et la nouvelle politique de RH qui a été évoqué précédemment. Pour les Verts, qui sont conscients des lacunes de la Ville en matière de RH, la PR-469 est intéressante, mais n'est pas en phase avec l'état des lieux actuels d'où la nécessité de pouvoir se raccrocher à un calendrier, à une politique RH claire du nouveau CA. Les Verts sont d'avis de la geler en attendant de pouvoir se prononcer.

Mme SALERNO répond que le fait de geler la proposition leur appartient. En revanche, elle a pris bonne note du souhait d'être tenu au courant du calendrier relatif à la gestion des RH. Elle tient à souligner l'immense travail effectué par le CA précédent sous l'impulsion de Manuel Tornare qui a pris le dossier de la refonte du statut à bras le corps.

Un gros travail de réécriture du statut a été effectué et les négociations avec les partenaires sociaux ont été largement entamées. A la faveur d'un changement de CA, ils ont décidé de se prendre quelques jours au vert pour discuter de différents points politiques qui méritent plus que le temps d'une séance CA. Ils mettront en priorité une discussion générale sur le statut, qui permettra d'avoir des options politiques sur des points importants du statut (cf. politique salariale) et un cadre de négociations claires avec les partenaires sociaux. C'est pourquoi elle espère qu'on arrive en CF au printemps 2008. Il ne faut pas laisser passer trop de temps, car il y a un excellent travail qui a été effectué. Elle a un dernier point d'information sur les RH. Le poste de DRH en Ville de Genève a été ouvert puisque M. Veyrat va travailler au Dpt 3. Cela permettra d'engager un(e) DRH qui amènera avec lui (elle) une vision différente. Elle souligne le fait que la tâche de M. Veyrat et de ses collaborateurs était difficile, car le SRH n'était pas sous la responsabilité d'un magistrat. Ce service central a donc été préterité dans les arbitrages du budget.

Un-e Commissaire dit qu'à partir du moment où le contenu est non-conforme au contenant, la

proposition est devenue obsolète. Il propose de laisser à Mme SALERNO le travail d'en présenter une nouvelle. Il demande par ailleurs s'ils comptent travailler de concert avec le personnel. Il pose cette question car il sait que dans certains services, celui des agents de Ville par exemple, le personnel a demandé une structure de débriefing et on n'y a jamais donné suite.

Mme SALERNO déclare qu'au niveau du CA, il y a un réel changement de culture par rapport au dialogue social. Pendant des années, le CA a eu un dialogue privilégié avec la Commission du personnel, mais avec une attitude très paternaliste. Aujourd'hui, sur tout les enjeux qui concernent le personnel, on consulte systématiquement la Commission du personnel, l'association des cadres, la CAM et les deux syndicats. On verra comment cela se passe. Pour avoir un levier d'action plus rapide, il faut que qu'il y ait une envie de

collaborer entre collègues du CA. Auparavant, cela n'a pas toujours été le cas.

Un-e Commissaire remarque que le constat du haut taux d'absentéisme est clair, mais il lui semble important d'attendre les effets de cette nouvelle politique RH avant d'introduire cette proposition. Peut-être que de nouveaux outils seront plus adéquats pour ces nouveaux effets? Ne serait-ce pas de l'argent gaspillé?

Mme SALERNO répète que la volonté du CA était de maintenir cette proposition de crédit. Le fait que, par hypothèse, le CM vote la PR-469, est une autorisation au CA de dépenser et non une obligation. Quoi qu'il arrive, il y a certaines réformes et mesures qui seront mises en place et cela prendra du temps. Si on attend les effets, cela risque de prendre beaucoup de temps. Indépendamment de toutes ces considérations, la proposition qui est faite, reste, pour le CA, une bonne proposition, même si elle a entendu la suggestion de retrait ou de gel faite par M. PATTARONI.

Un-e Commissaire se dit gêné dans le traitement de cette proposition. S'il n'entendait pas la

conseillère administrative dans cet état d'esprit, il prônerait un refus car cette PR ne lui semble pas adéquate. Il suggère une solution plus élégante au vu du travail fourni, qui consisterait en un renvoi du projet au CA par le CF de sorte à ne pas désavouer le SRH. Le PRESIDENT voit mal comment est-ce que formellement on peut renvoyer au CA sans passer par le CM.

Un-e Commissaire répond que l'idée est de contourner le oui ou non qui serait un peu brutal.

Quand une motion est proposée au CM, on peut la renvoyer au CA sans prendre position. Cela dit, s'il faut prendre position, il n'aura aucun problème à se prononcer contre cette proposition.

Un-e Commissaire a jugé très dynamique la présentation de Mme SALERNO en matière de

gestion du personnel car elle met en avant la santé et la sécurité au travail. Elle comprend bien l'articulation proposée entre le projet et un cadre élargi de nouvelle politique RH. En revanche, lorsqu'elle lit dans la conclusion de la PR-469, (...) *ceci sera facilité par l'engagement d'une personne ressource mettant à l'oeuvre le principe de « détection précoce » selon la 5ème révision de l'Assurance invalidité*, cela perd tout dynamisme. On ne met pas en avant le principe de mobilité, on finit par croire que la solution proposée est l'AI! Elle pense que le discours fait par Mme SALERNO est plus propice à porter ce projet. Mme SALERNO explique qu'il faut bien comprendre qu'avec la L-AI, et ce, bien que le principe de détection précoce puisse sembler technocratique, la loi imposera ce type de mécanismes. Si on ne les a pas et que cette personne est reconnue comme pouvant bénéficier de l'AI, les caisses de pension ne seront plus obligées de payer la partie qui leur échoit, car au sein de l'administration, on n'aura pas détecté de manière précoce ladite personne. Derrière cette proposition, il y a des choses qui répondront à des injonctions légales. Elle rend les commissaires attentifs au fait que cela coûtera beaucoup plus cher à la Ville, si on ne dispose pas de certains mécanismes qui figurent dans cette proposition. Elle a entendu le scepticisme général, mais elle relève que ce projet recèle d'excellents éléments (p.7 ex: programme de formation des responsables de gestion de RH).

Un-e Commissaire croit qu'il y a une véritable convergence de vues autour de la table sur ce dossier. Il y a certes un héritage et un énorme travail qu'il faut respecter, mais il pense qu'il faudrait se réapproprier les choses. Le fait de reprendre cette proposition permettra de libérer un espace pour manoeuvrer plus aisément avec les représentants du personnel. Cela libérerait également le CM, car la proposition telle qu'elle est présentée, embarrasse. On se sépare de ce dossier, on revient avec un nouveau dossier et le changement de culture qui a été évoqué. Il pense que le CA a du temps devant lui pour faire un travail de fond et se séparer des scories qui pourraient enrayer la machine.

Un-e Commissaire suggère au CA d'écrire à la CF de ne pas procéder au vote de cette

proposition pour l'instant, en d'autres termes de geler cette PR.

Un-e Commissaire dit qu'une possibilité serait que le CA extraie les points importants de cette

proposition et fasse ensuite voter le crédit nécessaire.

Le PRESIDENT constate qu'il n'y a plus d'intervention sur la PR-469. Il remercie vivement Mme SALERNO pour ces explications complémentaires.

Mme SALERNO annonce qu'elle informera le lendemain le CA de ce qui est ressorti de la présente séance.

Le PRESIDENT profite de sa présence pour répondre au courrier relatif au panorama du personnel 2006. Elle souhaitait être entendue à ce propos, la CF l'invite à venir s'exprimer sur ce sujet le 18 septembre, le même jour de la présentation du PB 2008.

Mme SALERNO prend note et confirmera par écrit.

Un-e Commissaire rappelle la proposition d'audition du Contrôle de gestion.

Mme SALERNO répond qu'à l'origine, elle pensait intéressant de mener cette discussion avant d'entamer celle du PB. Au vu des délais, il y aura une prédiscussioin sur le Contrôle de gestion lorsqu'elle viendra avec les chefs de services de son Dpt. Il serait bon de discuter sur le travail que fournit et fournira le Contrôle de gestion. Il y a d'ailleurs une idée de réorganisation administrative au sein de ce service. Elle souhaite fort qu'à partir du prochain PB, le travail soit axé sur un document en missions et prestations. De là, l'utilité d'avoir un Contrôle de gestion qui fonctionne sur tous les services. Cela devrait être le cas pour le PB 2009. Par expérience, elle sait que les documents fournis par cette unité sont peu lus et peu de questions portent dessus lors du débat budgétaire. Néanmoins, elle pense que cela deviendra le document de référence. Il est donc important de se familiariser avec le dit document, l'unité qui le produit et l'esprit dans lequel ils travaillent. Elle a aussi proposer cette rencontre à ses collègues du CA pour qu'ils sensibilisent leur directeurs de Dpt à l'utilité des ressources et compétences des contrôleurs de gestion en VdeGe. Elle ajoute que l'Etat de Genève aimerait bien disposer de cet instrument. Elle se dit ouverte à discuter de cela quand il conviendra à la CF.

Le PRESIDENT explique que la question de l'organisation des travaux sur le budget va être abordée et peut-être en ressortira-il que la CF ne souhaite aborder l'étude du budget que sous l'angle des missions et prestations et laisser l'étude des comptes aux autres commissions spécialisées. C'est une manière de faire envisageable dans ce début de législature. Il remercie une nouvelle fois Mme SALERNO et la raccompagne à 18h50.

Le PRESIDENT demande de quelle manière les commissaires souhaitent procéder concernant la PR-469.

Un-e Commissaire pense qu'on peut suspendre les travaux. Le retrait de la PR est, selon lui, la solution qui laisse le moins de traces.

M. PATTARONI jugerait bon de répondre favorablement à l'invitation de LODH à se rendre sur place. Cette visite pourrait se révéler intéressante.

M. BUSCHBECK comprend que le CA ne veuille pas retirer cette proposition pour des raisons tactiques. La réforme des RH va exiger la création de nombreux postes. Il *préfère un tu l'as que deux tu l'auras*.

Un-e Commissaire rejoint la proposition de M. DESHUSSES. Il trouve que c'est la proposition la

plus pertinente en l'état des choses. Cela correspond très exactement à ce qui a été dit par Mme SALERNO et à l'état d'esprit général.

Un-e Commissaire appuie également la proposition de M. DESHUSSES, mais selon elle, il est

nécessaire de préciser que le retrait se fait dans l'attente d'une nouvelle proposition retravaillée.

Le PRESIDENT propose de mettre aux voix la proposition de M. DESHUSSES. Il aimerait qu'elle comporte , jusqu'à détermination du CA, le gel provisoire de la PR-469.

Un-e Commissaire a entendu que Mme SALERNO allait discuter de cela avec le CA. Elle propose donc d'attendre la réaction du CA pour aviser ensuite de manière officielle.

Un-e Commissaire précise que la CF n'a pas besoin de demander au CA de lui demander de geler. Elle peut le faire sans autre, quitte à ce que le CA revienne avec des demandes de crédits pour des montants inférieurs concernant les éléments de cette PR-469 qui lui semblent importants.

PRESIDENT propose donc de notifier formellement au CA que la CF ne traitera plus l'objet et que la CF soit interpellée d'une manière ou d'une autre pour le reprendre. Il met aux voix cette proposition. La CF est unanimement favorable à cette proposition.

Le PRESIDENT demande s'il est souhaité qu'il soit précisé dans cette correspondance que la CF observe qu'un retrait est la solution la moins dommageable. Il met aux voix la proposition de M. DESHUSSES. La CF vote majoritairement POUR.

La PR-469 est donc gelée.

Séance du 25 novembre 2009

2A° PR-469 (16.05.2006) AUDITION DE MME SANDRINE SALERNO

La PRÉSIDENTE rappelle que la PR-469 a été renvoyée à la CF en 2006 et qu'il y a eu huit séances autour de cet objet, dont l'audition de M. MUGNY, des représentants du personnel, du Président de l'Association des cadres de l'administration, du Directeur des ressources humaines de la Banque Lombard Odier Darier Hentsch et de Mme SALERNO qui avait expliqué que le nouveau CA était en train d'étudier une nouvelle politique des ressources humaines et de nouveaux statuts du personnel de la fonction publique, et que par conséquent cette proposition allait être revue. La PRÉSIDENTE rappelle que la CF avait suspendu ses travaux en août 2007 dans l'attente d'une nouvelle proposition du CA et qu'à son arrivée à la présidence de cette Commission elle avait été chargée par ses membres de s'enquérir de l'évolution de ce dossier, raison pour laquelle l'audition de Mme SALERNO est prévue ce soir.

La PRÉSIDENTE souhaite la bienvenue à Mme SALERNO et à Mme REGAMEY, puis passe la parole à Mme SALERNO.

Mme SALERNO déclare que la Commission des finances avait été bien inspirée de geler cette proposition demandant l'ouverture d'un crédit de 660'000 francs destiné à la mise en place d'un projet de gestion de l'absence non planifiée en Ville de Genève puisqu'entre-temps la Ville a eu la chance d'accueillir une nouvelle directrice des ressources humaines en mai 2008, en la personne de Mme REGAMEY. Elle ajoute que celle-ci a eu le temps avec son équipe de repenser la proposition et rappelle que des postes supplémentaires dans le secteur santé et sécurité ont été votés entre-temps. Mme SALERNO indique qu'elle arrive donc avec une nouvelle proposition qui a reçu ce matin l'aval du CA sur la base d'un projet pilote. Elle passe la parole à Mme REGAMEY pour le présenter.

Mme REGAMEY rappelle que le CM avait reçu en 2005 une proposition du CA visant à mettre en place un système permettant la saisie et la gestion des absences, étant donné qu'il n'y avait pas de système informatique permettant de connaître le taux d'absentéisme à la Ville. Elle indique que, grâce à une collaboration entre la DSIC et la DRH, il existe maintenant un système performant qui permet de fournir des statistiques fiables. Elle ajoute que la proposition comprenait aussi un choix entre un module de réadaptation du personnel et de placement des personnes en situation de handicap, et la possibilité d'aller vers une externalisation de ce projet. Elle déclare qu'à son arrivée en 2008, le projet, encore embryonnaire, avait néanmoins avancé puisque des postes supplémentaires avaient été votés à la Direction des ressources humaines. Elle avait alors estimé que le projet était un peu ambitieux et qu'il valait mieux privilégier une approche pragmatique. Elle avait alors lancé un projet pilote au Département de la Culture en s'appuyant sur ses expériences préalables puisqu'elle avait eu l'occasion de monter un projet similaire avec l'ISMAT (Institut pour la santé, le management et la gestion des absences au travail). Elle rappelle qu'il fallait alors mettre rapidement en application la 5ème révision de la LAI (Loi sur l'assurance invalidité) dans l'administration.

Mme REGAMEY indique que l'on a commencé par faire passer des interviews santé après une absence de longue durée pour cause de maladie (25 collaborateurs) pour savoir comment leur absence avait été gérée. Elle ajoute que l'on a remarqué une grande disparité en fonction des chefs de service et qu'on en a conclu qu'il fallait former d'abord les cadres par rapport au suivi de l'absence de leurs collaborateurs. Une formation de deux jours et demi (Management des absences & Rôle de l'encadrement dans le climat social) a donc été mise en place. Elle rappelle que le but de cette opération est de faire baisser le taux d'absentéisme qui est actuellement de 6,9% en Ville de Genève, alors qu'on considère qu'un taux d'environ 4% serait normal. Elle précise que le rôle de l'encadrement dans le climat social est primordial.

Un-e Commissaire demande si une enquête a été faite sur les motifs des absences.

Mme REGAMEY répond que les absences se répartissent en absences avec certificat de plus ou moins longue durée (maladie ou accident) et en absences sans certificat (moins de trois jours). Elle ajoute que le nombre de ces dernières était vraiment très élevé. Elle pense qu'il faut dépasser le cliché du mauvais collaborateur ou du paresseux, pour considérer qu'une absence de ce type est le signal d'un malaise, physique, psychique ou relationnel. Elle estime qu'il faut cerner la cause de l'absence et essayer de la comprendre, sans culpabiliser le collaborateur, pour pouvoir y trouver une solution satisfaisante. Elle ajoute qu'il est aussi de la responsabilité du cadre de revoir peut-être la façon dont il gère son équipe.

Un-e Commissaire demande si le service militaire et la protection civile sont inclus dans ces absences.

Mme REGAMEY répond que ce n'est pas pris en compte, de même que la maternité.

Un-e Commissaire ajoute qu'il s'agit d'absences non planifiées, que le service militaire est prévu et qu'en cas de grossesse, on voit généralement venir le terme.

Un-e Commissaire répond que, dans un service bien organisé, on pose en début d'année les vacances, les périodes de service militaire et que certains services ont besoin d'un nombre minimal de collaborateurs pour fonctionner. Il demande s'il y a des statistiques hommes / femmes et si l'on peut affiner sur les tranches d'âge.

Mme REGAMEY répond par la négative et précise que l'on s'est plutôt focalisé sur les types d'absence que sur les types d'individus.

Mme REGAMEY explique que 130 responsables ont alors été formés à la procédure d'annonce par téléphone et au suivi des collaborateurs durant leur absence (manière non intrusive, respect de la confidentialité de la maladie, entretien de retour pour expliquer ce qui s'est passé pendant l'absence du collaborateur). Elle ajoute qu'après un certain nombre d'absences répétitives, un entretien est organisé pour voir comment on pourrait aider la personne. Elle raconte qu'à son arrivée, il y avait énormément d'absences répétitives, en particulier d'une jeune femme. Lors d'un entretien, elle lui a fait remarquer qu'elle était souvent absente et lui a demandé si elle pouvait faire quelque chose pour elle. La jeune femme a pleuré et lui a répondu qu'elle préférerait ne pas venir si elle était en retard lorsque son enfant pleurait à la crèche, parce qu'on lui faisait peser désagréablement le fait qu'elle ne soit pas là à 8h30. Elles se sont donc mises d'accord et la jeune femme n'a plus jamais été absente. Mme REGAMEY ajoute que ce genre d'aménagement permet aux collaborateurs de mieux gérer la balance entre leur vie professionnelle et leur vie privée et permet de diminuer largement les absences de courte durée. Elle ajoute que le dernier volet de cette formation concerne la communication, afin de lutter contre l'impression d'un « flicage » de la part des collaborateurs comme de certains cadres.

Mme REGAMEY propose de faire circuler le classeur relatif à cette formation. Elle explique qu'une fois que ce programme est mis en place, il y a un suivi de la direction. Elle salue dans ce sens la véritable implication de M. DRAHUSAK qui a véritablement porté le projet pilote.

Mme REGAMEY indique que les résultats obtenus à ce jour se trouvent à la dernière page de la nouvelle proposition du CA. Elle note, bien que l'expérience ne s'étende que sur six mois, qu'on peut remarquer une baisse assez sensible des absences de courte durée.

Mme REGAMEY ajoute que le deuxième aspect qu'il faut traiter est l'absence de longue durée car c'est elle qui coûte cher. Elle rappelle l'obligation de déclarer les personnes absentes durant plus de 30 jours (5ème révision de la LAI) afin que pouvoir prendre le plus tôt possible les mesures nécessaires. Elle distingue deux catégories de situations, d'une part les absences pour cause de maladie, physique ou psychique, et d'autre part les absences pour cause de conflit. Elle explique qu'elle a un peu découvert ce phénomène dans l'administration car dans le privé les soupapes se règlent un peu plus naturellement,

et qu'il est très difficile de faire évoluer ce type de situations (réhabilitation de la relation ou transfert de la personne).

Un-e Commissaire souhaite avoir des précisions sur l'intégration de collaborateurs en capacité résiduelle et demande quels outils permettent de gérer cela sur le terrain.

Un-e Commissaire ne comprend pas la question.

Mme REGAMEY explique que, en cas d'affection invalidante, il est possible que l'on ne puisse plus exercer qu'une part de son activité professionnelle et que celle-ci, exprimée en pourcents, est appelée capacité résiduelle. Elle explique que l'administration doit alors essayer de retrouver une activité à cette personne soit en proposant des aménagements (chaise adaptée, outils spécifiques) soit en privilégiant une nouvelle affectation, et que l'on peut faire appel à l'AI pour financer certaines mesures. Elle ajoute que ces situations sont très lourdes à gérer et qu'avec les limitations du nombre de collaborateurs, les chefs de services sont peu enclins à accueillir ce genre de collaborateurs.

Un-e Commissaire demande si un processus concret a été fixé dans la formation ou si cela passe par les ressources humaines.

Mme REGAMEY répond que cela passe par les ressources humaines parce qu'il vaut mieux que ce soit centralisé afin de pouvoir s'adresser à tous les services et que les ressources humaines sont plus à même d'identifier les éventuelles possibilités de transfert et ont une meilleure connaissance des mesures mises à disposition par l'Assurance invalidité.

Un-e Commissaire remarque que le projet est très axé sur les métiers et demande s'il y a des compétences clés au sein de l'administration qui dépassent les métiers.

Mme REGAMEY est ravie de cette question car elle est une grande adepte des compétences transversales. Elle répond que l'on n'en est pas encore là dans l'administration et que le métier constitue encore la base du référentiel. Elle explique qu'il n'y a pas parmi les différents services de véritable culture Ville de Genève, et que quitter un service pour un autre est encore vécu comme une trahison. Elle ajoute qu'il faut du temps pour que ces choses changent.

Un-e Commissaire demande quelle information est fournie aux collaborateurs et aux partenaires sociaux.

Mme REGAMEY répond que qu'il s'agit de la teneur même du projet et ajoute que les collaborateurs et les partenaires sociaux reçoivent les mêmes indications que les cadres.

Un-e Commissaire demande quel est l'intérêt de ce choix.

Mme REGAMEY répond que c'est par souci de transparence.

Mme SALERNO ajoute que le but est de bien faire comprendre que le programme autour des absences non planifiées ne constitue pas un « flicage ». Elle ajoute qu'une formation est donnée aux cadres et une information à tout le monde, et que le même travail a été fait avec les partenaires sociaux.

Un-e Commissaire demande s'il y a eu des remarques de la part des syndicats.

Mme REGAMEY répond qu'ils ont déclaré que l'esprit leur convenait mais qu'ils restaient attentifs à de possibles dérives.

Mme SALERNO ajoute qu'il s'agit d'un projet déjà mis en oeuvre ailleurs, notamment à l'État et aux HUG. Elle ajoute que cela n'a rien à voir avec le plan Victoria (suppression de postes).

La PRÉSIDENTE demande à Mme REGAMEY s'il serait possible d'obtenir un classeur par groupe.

Mme REGAMEY répond par l'affirmative.

La PRÉSIDENTE demande quelles sont les conséquences de l'annonce de l'employeur après 30 jours de maladie.

Mme REGAMEY répond que le changement réside dans le déclenchement du droit aux indemnités. Elle ajoute que plus on effectue une annonce tôt, plus l'analyse du cas se fait rapidement et plus l'obtention d'éventuelles indemnités est facilitée, et que l'inscription

précoce en cas d'atteinte sérieuse favorise l'aide fournie.

Un-e Commissaire salue un changement de discours assez complet par rapport à ce que l'on entendait jusqu'à maintenant. Il estime que l'approche présentée est individualisée, pragmatique et qu'elle tend à valoriser les cadres, et pas uniquement leur contrôle. Il demande si les 250'000 francs demandés concernent uniquement la formation, s'ils doivent servir à financer un autre outil et si SAP remplit sa fonction convenablement. Il demande encore quelle implication est attendue de la part du top management dans les quatre autres départements.

Mme REGAMEY répond que les 250'000 francs seront utilisés uniquement pour de la formation d'encadrement. Elle explique qu'un outil développé par le DSIC est déjà mis en oeuvre et qu'il fonctionne parfaitement bien. Elle ajoute que le prochain département concerné par le projet sera celui de M. MAUDET dont elle ne doute pas du soutien. Elle précise qu'elle n'a pas non plus de soucis en ce qui concerne le département de Mme SALERNO. Elle indique que le personnel du Département des affaires social sera peut-être un peu plus réticent vis-à-vis du programme et que cela nécessitera peut-être un peu plus de communication.

Mme SALERNO rappelle que ce projet a le plein soutien du CA qui n'a montré aucune réticence, que M. TORNARE adhère à la démarche et que M. KANAAN y collabore largement.

Un-e Commissaire salue la nouvelle approche des ressources humaines. Elle demande à la magistrate s'il s'agit d'une proposition d'amendement qui remplace totalement la proposition de 2006 d'un budget global de 1'600'000 francs.

Mme SALERNO répond par l'affirmative.

Un-e Commissaire demande si ce nouveau projet va bien permettre d'économiser environ 1'000'000 francs.

Mme SALERNO répond par l'affirmative mais indique qu'il faut tenir compte aussi du fait que des postes supplémentaires ont été votés et que du travail a été fourni par la DSIC qui a développé l'outil. Elle ajoute que ce nouveau projet permet néanmoins de faire une importante économie par rapport au projet initial.

Un-e Commissaire demande si les 250'000 francs attribués la formation perdureront après 2011 et s'ils seront inclus dans le budget de fonctionnement.

Mme SALERNO répond par la négative.

Un-e Commissaire demande ce que l'on entend par « l'analyse des structures et de l'organisation interne » (p. 3).

Mme REGAMEY répond que ce genre de programme a ses limites et qu'à un moment donné, on ne verra plus de baisse de l'absentéisme. Elle ajoute qu'il y serait alors question d'une surcharge chronique de travail qui génère de la fatigue et fait que les gens tombent malades, d'une organisation qui n'est pas efficace, ou d'un management déficient, et que ces phénomènes mis à jour devraient faire l'objet d'une autre analyse qui dépend de l'encadrement et de la direction du Département. Elle ajoute que l'on régule l'absentéisme, mais qu'on ne le supprime pas.

Un-e Commissaire demande comment on explique qu'il y ait moins de cas mais plus de jours d'absence.

Mme REGAMEY répond que ces cas sont vraiment des cas de maladie. Elle précise qu'il est difficile de faire parler les chiffres et rappelle que dans un petit service une seule absence peut faire exploser le pourcentage. Elle précise qu'il faut rester très vigilant dans l'analyse des chiffres et plutôt y voir des tendances.

Un-e Commissaire demande si la gestion administrative des absences est faite par les départements et si elle est gérée aussi par les ressources humaines.

Mme REGAMEY répond par l'affirmative.

Un-e Commissaire remercie et félicite Mme REGAMEY pour le travail effectué et l'évolution de l'état d'esprit. Il ajoute que qu'il apprécie particulièrement l'esprit d'une entité

Ville de Genève au détriment de l'esprit de clan, et il rappelle que la mutation en fonction des besoins fait partie des nouveaux statuts. Il rappelle qu'il y avait un taux d'absences non planifiées de 7,3% en 2006, de 6,9 % en 2007 et demande quel était le taux d'absentéisme au Département de la culture au moment du lancement du projet pilote. Mme REGAMEY répond que cela dépend des services, mais que certains d'entre eux (par spécifiquement dans le Département 3) atteignaient un taux de 10% qui traduit manifestement un dysfonctionnement.

Un-e Commissaire demande si l'on a pu mesurer l'évolution sur le département pilote.

Mme REGAMEY répond que les résultats figurent à la dernière page du document, mais qu'il est encore tôt pour se prononcer. Elle ajoute qu'il faut attendre au moins une année pour pouvoir faire des comparaisons de proportion.

Un-e Commissaire s'associe aux félicitations adressées constate une véritable évolution entre un office du personnel et une vraie politique des ressources humaines. Il demande si la méthodologie proposée dans le projet initial a été abandonnée.

Mme REGAMEY répond que la philosophie reste la même, que l'on va tenter de mesurer l'absence et de prendre les mesures qui s'imposent pour soutenir le personnel en cas de maladie et pour résoudre les problèmes dus à des conflits.

Mme SALERNO ajoute qu'il ne s'agit plus des mêmes outils. Elle précise qu'il y a encore un apport privé (ISMAT) mais que ce n'est plus celui qui était prévu dans le projet initial.

Un-e Commissaire demande si la nouveauté proposée actuellement réside dans la fait d'étendre le projet aux autres départements.

Mme SALERNO répond que le CA a validé le projet et désigné un département pilote (DC), qu'il s'agit maintenant de l'étendre à l'ensemble de l'administration et que les deux prochains départements seront le DEUS et le DFL. Elle précise qu'il s'agira d'un crédit extraordinaire pour 2010, sauf s'il était inclus dans le PB 2010, puis d'une ligne *ad-hoc* au PB 2011 qui disparaîtra ensuite.

Un-e Commissaire demande si le DC couvre bien tous les types de métiers et d'absences et si des méthodes complémentaires devront être développées pour les autres départements.

Mme REGAMEY répond qu'il faudra peut-être adapter la communication dans certains secteurs, mais qu'il y a au DC des huissiers ou des jardiniers comme des conservateurs et que la palette des métiers est large. Elle ajoute qu'il faudra peut-être adapter le discours à la voirie par exemple. Elle ajoute qu'il n'y aura pas d'adaptation de la méthode puisqu'elle repose sur la formation des cadres à l'encadrement de leur personnel.

Un-e Commissaire demande comment les remarques des partenaires sociaux ont été intégrées dans le processus.

Mme REGAMEY répond qu'une réunion spéciale leur a été dédiée. Elle ajoute qu'ils n'ont pas formulé de demandes de modifications mais qu'ils souhaitent rester attentifs à ce qu'il n'y ait pas de dérives.

Un-e Commissaire demande s'il y a un aspect structurel à l'absentéisme en Ville de Genève.

Mme REGAMEY rappelle qu'elle vient du privé et qu'elle a eu l'impression d'une très forte importance de la hiérarchie à la Ville. Elle répond que ce genre de programme va exactement dans cette direction et qu'il est question de faire comprendre que l'autorité n'est pas basée sur un titre, mais sur des compétences (techniques ou relationnelles). Elle rappelle que la peur de la hiérarchie implique encore trop souvent une difficulté à prendre des responsabilités et des initiatives. Elle estime que c'est une culture qui sera amenée à évoluer.

Mme SALERNO rappelle qu'une formation pour l'ensemble des cadres de la Ville de Genève en lien avec la responsabilité hiérarchique a été rendue obligatoire, et qu'elle constitue un premier pas vers la responsabilisation des cadres qui ne concerne pas uniquement des compétences métiers mais aussi des compétences humaines.

Un-e Commissaire se joint aux propos laudatifs adressés à Mme REGAMEY et déclare que son arrivée est très bien perçue mais que de très grandes attentes pèsent sur elle. Il rappelle que la proposition discutée est en lien avec les nouveaux statuts du personnel qui protège les collaborateurs de la Ville. Il considère que la reconversion et le changement d'affectation ne constituent pas la panacée. Il rappelle qu'il était autrefois admis, dans le privé comme dans le service public, qu'il y avait un certain nombre de collaborateurs qui ne remplissaient pas leur fonction (cas sociaux), et il estime que c'était très bien parce qu'ils s'inséraient ainsi dans la société sans être à charge de l'Al et rendaient de menus services. Il ajoute qu'aujourd'hui, avec la nécessité de rendement et le Personnel Stop, ce n'est plus possible. Il ne comprend pas bien pourquoi il y a une statistique par nationalité pour les absences parce que ce sont tous des collaborateurs de la Ville. Il aurait souhaité voir figurer au contraire l'absence par situation hiérarchique parce qu'il estime que la pyramide est inverse. Il est déçu qu'il ne soit pas fait mention des problèmes d'alcool qui constituent un problème énorme pour un service, car la confiance est brisée et qu'il y a une potentielle mise en danger. Il rappelle encore qu'il y avait l'obligation pour les sapeurs pompiers de faire de la gymnastique pendant leurs heures de travail et regrette qu'elle ait disparu. Il estime que c'est grave. Il pense que ces questions devraient être étudiées. Mme SALERNO précise que, si tout va bien, les nouveaux statuts devraient être prêts pour juin 2010. Elle répond qu'avec le Personnel Stop, il est très difficile d'intégrer des « personnes abîmées par la vie » et qu'il faudrait avoir une marge de manoeuvre pour améliorer la pratique. Elle ajoute que l'on essaie tout de même de travailler avec les outils existants et que le CA a réfléchi à une nouvelle façon de gérer la mobilité au sein de certains services, ce qui améliorerait la gestion de certaines situations et la qualité de vie de certains collaborateurs. Elle explique que l'on cherche des solutions pour garder des personnes peu performantes, mais qu'il est difficile d'envisager d'en engager sans marges de manoeuvres financières supplémentaires. Elle rappelle qu'une volonté politique est insuffisante et qu'elle doit aussi rencontrer la volonté pragmatique du cadre à travailler avec ce genre de personnel. Elle répond, par rapport aux dépendances, que c'est un gros problème non seulement dans les secteurs liés à la sécurité mais aussi en général, parce qu'il touche à la personne et à l'équipe mais aussi à l'image de la Ville lorsqu'une personne dépendante la représente. Elle rappelle que l'on n'a rien fait jusqu'à maintenant parce que les addictions sont considérées comme des atteintes à la santé mentale et que c'est à l'individu de les gérer. Elle ajoute que l'employeur est pourtant concerné et que la vision du nouveau CA se veut plus déterminée. Elle ajoute qu'elle n'est, pour sa part, pas d'accord d'avoir du personnel alcoolique lorsqu'il représente la Ville.

Un-e Commissaire déclare que ces propos sont schizophrènes et rappelle l'engagement récent d'une alcoolique notoire.

Mme SALERNO répond que, si Mme GARBANI - puisque c'est d'elle dont il s'agit - devait être en état d'ébriété dans l'exercice de son mandat, elle prendrait immédiatement des mesures. Elle rappelle que Mme GARBANI travaille depuis un mois, qu'il n'y a eu aucun problème, qu'elle a un comportement irréprochable et qu'elle fait un excellent travail. Elle ajoute que tous les autres cas méritent aussi l'attention et que la mise en danger de soi et d'autrui doit être gérée. Elle rappelle, en ce qui concerne les statistiques sur la nationalité, qu'une motion du CM avait demandé de fournir ces chiffres. Elle ajoute que si ces chiffres n'intéressent plus le CM, ils ne seront plus rendus publics.

Un-e Commissaire souhaite revenir sur la sécurité. Elle estime que le projet est bien pensé et intéressant, mais qu'elle n'a pas trouvé d'objectif concernant les accidents professionnels.

Mme REGAMEY répond qu'une nouvelle personne, spécialiste des mesures de sécurité, commencera le 1er janvier et qu'elle mettra sur pied ce dispositif. Elle convient que la Ville n'est pas exemplaire au niveau des analyses des accidents puisque les normes sont respectées mais qu'il n'y a pas encore de politique progressiste.

Un-e Commissaire demande si l'outil est accessible aux chefs de services.

Mme REGAMEY répond que le logiciel est alimenté par les services qui entrent les absences, contrôlées avec les certificats médicaux. Elle ajoute que le responsable n'a accès qu'à la liste de son personnel et que chaque chef de service a accès à sa propre liste. Elle explique que l'analyse est faite au niveau de la direction du département avant de retourner dans chaque service.

Un-e Commissaire déclare que ce qu'il voulait dire a déjà été dit et ajoute que ce type de projet fait vraiment partie des missions des ressources humaines et qu'il ne devrait à ce titre même pas faire l'objet d'un arrêté. Il propose donc d'ajouter directement ce montant au budget. Il ajoute qu'il accorde son soutien à ce projet et qu'il ne vaut pas la peine de passer deux heures de commission sur le sujet.

Un-e Commissaire souscrit à la remarque de M. FIUMELLI et demande quel référentiel est utilisé pour l'absentéisme.

Mme REGAMEY répond que l'indice de base (4%) est privé et qu'elle n'est pas convaincue qu'il soit pertinent pour les pouvoirs publics. Elle ne pense pas que les chiffres de l'État soient meilleurs que ceux de la Ville. Elle ajoute qu'il faut d'abord se mettre d'accord sur le contenu des statistiques, qui sont faussées, car il n'y a pas pour le moment de langage commun.

Un-e Commissaire aurait trouvé intéressant d'avoir une réponse relative au coût global prévisible pour 2010, 2011 et 2012 en tenant compte des postes supplémentaires.

Mme SALERNO répond que les coûts sont de 250'000 francs pour 2010, 250'000 francs pour 2011 et c'est tout. Elle précise que les 250'000 francs ne constituent pas une augmentation permanente du budget des RH. Elle ajoute que les cinq nouveaux postes déjà votés concernent tout le secteur santé et sécurité et pas uniquement ce projet. Elle explique que, si le CM est d'accord, elle pourrait faire préparer un amendement par le CA pour intégrer ce montant dans le PB 2010 et qu'il figurera sous une ligne *ad hoc* au PB 2011 pour bien signifier qu'il disparaîtra au PB 2012.

Un-e Commissaire demande si, dans l'annexe 4b, les chiffres fournis concernent l'absence dès le premier jour.

Mme REGAMEY répond par l'affirmative et précise que c'est vraiment le total de l'absence.

Un-e Commissaire rappelle qu'il n'est dit nulle part que l'arrêté annule et remplace la proposition précédente.

Mme SALERNO répond qu'elle peut être refusée ou retirée.

Un-e Commissaire ajoute qu'en cas d'ajout au PB 2010, il faudrait que Mme SALERNO écrive pour retirer formellement la PR-469.

La PRÉSIDENTE rappelle que cette proposition a été renvoyée en commission et que la CF doit donc présenter un rapport. Elle ajoute que la CF peut refuser la PR-469 en expliquant qu'une autre proposition est intervenue entre-temps. Elle précise que la voie de l'amendement par le CA lui paraît être la plus courte et qu'il pourrait être voté par le CM sur recommandation de la CF. Elle ajoute qu'il faudra que le rapport de la CF refuse la PR-469.

Un-e Commissaire demande si ce projet a pour philosophie de responsabiliser les collaborateurs pour augmenter leur motivation.

Mme REGAMEY pense qu'il faut développer dans l'administration une culture de la responsabilisation des collaborateurs. Elle raconte qu'elle a été frappée qu'on lui ait dit qu'elle demandait à ses collaborateurs le contraire de ce qui leur était demandé jusqu'à présent quand elle leur demandait de réfléchir à l'utilité de ce qu'ils faisaient et de penser à l'objectif poursuivi. Elle estime qu'utiliser son intelligence est la moindre des choses et que les initiatives doivent être encouragées.

Un-e Commissaire demande ce qu'il en est du harcèlement psychologique et sexuel et si des mesures sont prévues dans le cadre de ce projet quand on sait que l'encadrement est

souvent mis en cause.

Mme REGAMEY répond que les procédures sont très claires en Ville de Genève dans des cas comme ceux-là. Elle explique que trois psychologues reçoivent les collaborateurs et que la confidentialité est assurée. Elle ajoute qu'elle essaie de plus en plus dans ces cas-là de mettre les gens autour de la table car il s'agit souvent d'un problème de communication. Elle estime que ce projet peut permettre de faire ressortir ce type de problèmes puisque, après plusieurs absences, la personne concernée entrera en contact avec la DRH qui pourra intervenir. Elle estime que si un tel problème se traduit par une absence, on le verra mais que si ce n'est pas le cas, le problème sera beaucoup plus difficile à détecter.

Mme SALERNO explique qu'un important travail a été mené autour des statuts sur le *mobing* ou le harcèlement sexuel et la discrimination. Elle ajoute que l'on essaie d'agir et de casser la hiérarchie qui couvrirait ces pratiques.

Un-e Commissaire déclare que son groupe se rallie à la proposition de M. FIUMELLI et considère qu'il faudrait que le CA dépose un amendement qui sera voté par le CM et que la PR-469 sera de fait obsolète. Il suffira alors que le CA écrive au CM, qui transmettra à la CF qui pourra constater et faire son rapport en tenant compte de cela. Il rappelle qu'il aimerait obtenir une statistique des absences par catégorie hiérarchique (cadres supérieurs, cadres intermédiaires, personnel d'exécution). Il signale à Mme REGAMEY qu'il y a des compétences de débriefing qui seraient utiles dans les cas de *mobing* à l'instar de ce qui existe pour les sapeurs pompiers qui sont confrontés à la mort.

La PRÉSIDENTE estime que la Commission doit prendre le temps de discuter sereinement de cette question.

Mme REGAMEY demande la confidentialité sur le contenu du classeur de formation mis à disposition des groupes.

La PRÉSIDENTE remercie Mme SALERNO et Mme REGAMEY et prend congé d'elles à 19h40.

2B° PR-469 (16.05.2006) DISCUSSION ET VOTE

Un-e Commissaire demande si on peut laisser tomber la Fondetec pour ce soir et en finir avec les Bains des Pâquis.

La PRÉSIDENTE répond que l'on traitera les deux dossiers.

Un-e Commissaire explique que les Socialistes soutiennent la proposition de M. FIUMELLI concernant le projet de gestion des absences.

La PRÉSIDENTE rappelle que ce projet avait été suspendu mais que M. BARBEY en est toujours rapporteur.

Un-e Commissaire déclare qu'il fera volontiers le rapport mais rappelle que, selon le règlement, il faut nommer un nouveau rapporteur après d'un projet a été gelé.

La PRÉSIDENTE souhaite connaître ce règlement et répète que M. BARBEY est rapporteur sur ce projet. Elle note qu'il n'y a pas de nouvelle demande d'audition et rappelle qu'il a été proposé à la Commission de se mettre d'accord pour que le CA puisse déposer un amendement au PB 2010 sur ce projet, ce qui signifierait que la CF refuse la PR-469.

Un-e Commissaire déclare que son groupe refusera la PR-469 mais qu'il soutiendra l'amendement du CA le 12 décembre. Il propose de mettre au vote d'abord l'amendement.

Un-e Commissaire déclare que son groupe refusera aussi la PR et soutiendra l'amendement du CA.

Un-e Commissaire rappelle que l'on pourrait aussi amender le PR-469.

Un-e Commissaire déclare qu'elle ne votera pas de cette manière et à la va-vite.

Un-e Commissaire rappelle que le vote est à l'ordre du jour. Il estime qu'il serait plus intéressant que le CA retire la PR, plutôt qu'elle soit refusée par la CF.

La PRÉSIDENTE répond que ce n'est pas possible parce que la PR a déjà été renvoyée

en commission.

Un-e Commissaire déclare qu'une PR peut être retirée en tout temps et qu'une fois qu'elle aura été refusée elle ne pourra plus être retirée.

La PRÉSIDENTE souligne que c'est aux membres de la CF d'informer leurs groupes respectifs.

La PRÉSIDENTE soumet au vote le fait que le CA présente un amendement de 250'000 francs sur une ligne séparée Formation aux ressources humaines au budget 2010.

Oui : 3V, 2PS, 2PDC, 1R, 2L, 2UDC.

Abst. : 1AGT.

Amendement soutenu

La PRÉSIDENTE soumet au vote la PR-469.

Non : 1AGT, 1V, 2PS, 2PDC, 1R, 2L, 2UDC.

Abst : 2V.

PR-469 refusée

La Commission prend sa pause à 20h00.