

*11 janvier 2010*

**Rapport de la commission des finances chargée d'examiner la 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.**

**Rapport de M. Alexis Barbey.**

La proposition sur les absences non planifiées a été un sujet traité pendant une très longue période. Abordée par la commission des finances en avril 2006, elle a été votée le 25 novembre 2009, après pas moins de huit séances étalées sur deux législatures.

La commission des finances a été successivement présidée par M. Gérard Deshusses, M<sup>me</sup> Anina Pfund, M. Jean-Marc Froidevaux, M<sup>me</sup> Frédérique Perler-Isaaz. Le rapporteur tient à remercier tout particulièrement les procès-verbalistes qui se sont relayés sur ce dossier et sans lesquels sa mémoire n'aurait certainement pas suffi: M<sup>me</sup> Coré Cathoud, M. Didier Grosrey, M<sup>me</sup> Paulina Castillo et M<sup>me</sup> Sandrine Vuilleumier. Enfin, un premier rapporteur a été nommé en la personne de M. André Kaplun. Le changement de législature ne lui a pas permis d'achever son travail, puisqu'il ne se représentait pas. Qu'il soit remercié pour ses précieux conseils.

La simple collation du texte de cette proposition et des procès-verbaux des séances s'y rapportant fait 53 pages. Partant de ce constat, le rapporteur fait le choix de rédiger un rapport en deux parties: l'une (le présent rapport) traite des thématiques, l'autre du déroulement (voir sur IntraCM/Annexes aux propositions et rapports). Il espère rendre ainsi son texte plus digeste, quitte à proposer au lecteur de se référer aux documents complets dont la liste sera fournie.

**Thématiques abordées pendant l'étude des absences non planifiées**

*Rappel de la proposition*

Une absence non planifiée est généralement comprise en termes de management comme une absence due à une maladie ou un accident, ou encore à tout autre motif qui n'a pas été prévu à l'avance. C'est un sujet de souci constant pour les organisations qui y voient non seulement une perte de jours de travail, mais aussi un indice de motivation des collaborateurs, ceux-ci étant moins enclins à être malades ou absents lorsqu'ils sont bien impliqués.

Une évaluation de ce phénomène sur l'année 2004 montre que le taux d'absentéisme était de 6,5% et entraînait des coûts directs d'environ 19 millions et des coûts indirects d'environ 39 millions de francs.

C'est donc tout naturellement que M. Veyrat, de la Direction des ressources humaines de la Ville de Genève, s'est attelé à chercher un moyen de réduire ces absences. Il en est arrivé à la proposition d'agir sur deux fronts:

- a) l'acquisition d'un logiciel permettant de mesurer les absences non planifiées;
- b) la formation des cadres sur la détection et le traitement de cette problématique.

L'ensemble de la proposition impliquait 660 000 francs de dépenses.

#### *Disponibilité des chiffres de suivi et de statistique*

Un point crucial lorsqu'on étudie les absences non planifiées, c'est de disposer de chiffres crédibles, comparables dans le temps et ayant un référentiel commun avec d'autres entités à des fins de comparaison. Le projet propose donc d'acquérir un tel système et de le relier à l'informatique de la Ville.

Ce point a été l'un des plus critiqués du projet. En effet, le montant impliqué a été jugé beaucoup trop élevé, ce qui a été confirmé par les comparaisons faites avec des systèmes similaires dans le privé (cf. audition de Lombard Odier).

Enfin, il faut remarquer qu'avec les délais inhérents à la démocratie genevoise, le projet a été conçu bien avant que le logiciel SAP ne soit introduit en Ville de Genève. Or, c'est par une extension de SAP que la solution est venue, à un prix qui n'a été que d'une fraction de celui envisagé dans le projet.

#### *Responsabilisation des cadres*

Le deuxième point clé consiste en comment impliquer l'ensemble de l'administration dans le traitement de la problématique. Le rôle des cadres est à ce propos essentiel, ceux-ci devant assumer une fonction de motivation comme de contrôle.

Le processus de désignation des cadres dans l'administration est basé sur l'ancienneté plus que sur les compétences, ce qui fait que les cadres sont souvent mal outillés – ou peu motivés – pour traiter les questions d'absentéisme. Souvent, ils ignorent quelle est la frontière entre leur rôle d'encadrement et les limites qu'impose le respect de la vie privée. On a ainsi vu certains cas n'arriver aux oreilles du niveau hiérarchique concerné qu'au bout de... quatre mois d'absence!

Pour remédier à cette situation, le projet proposait de mandater une société externe afin de former les cadres de l'administration. Cette solution a été très critiquée, non dans son principe mais dans ses modalités. Il a été jugé peu adéquat de faire intervenir une société externe dans les problématiques et la culture très particulières de l'administration. Ce d'autant plus que le coût impliqué par cette solution est très élevé.

### *Internalisation/externalisation de certains cas spécifiques et problématiques annexes*

Certains cas – en particulier ceux impliquant des absences de très longue durée – ne peuvent pas être traités à l'intérieur d'un service ou même d'un département. Il s'agit en effet de cas qui ne sont plus liés à une simple démotivation temporaire, mais qui relèvent d'un problème psychosocial plus important.

Une absence de très longue durée peut en effet entraîner une incapacité à retrouver le monde du travail, par exemple pour des raisons de peur ou d'obsolescence des compétences. Dans ces cas, il s'agit de faire un véritable bilan personnalisé du cas et de mettre en route une solution qui implique parfois un médecin du travail, un appui psychologique, voire une formation appropriée.

Dans le même registre, notons que des absences non planifiées peuvent aussi révéler des problématiques autres telles qu'alcoolisme, toxico-dépendance ou problèmes familiaux graves. Là encore, la solution dépasse le cadre strict du travail et doit faire appel à plusieurs compétences annexes.

Toutefois, le rôle de l'encadrement direct n'est pas à négliger pour autant: c'est lui qui est en mesure d'identifier la problématique suffisamment tôt pour que la situation ne se dégrade pas, c'est lui qui doit maintenir le contact avec le fonctionnaire pour que celui-ci ne «décroche» pas trop, c'est lui enfin qui doit tirer la sonnette d'alarme auprès de sa hiérarchie pour que l'on mette tout en route pour trouver la bonne solution.

### **Déroulement des travaux**

*Séance du 24 janvier 2007 – Audition de MM. André Hediger, maire, Olivier Veyrat, chef de la Direction des ressources humaines, et Alain Haas, coordinateur santé-sécurité*

Cette séance est consacrée à la prise de connaissance du projet. Le soutien du Conseil administratif est acquis et MM. Veyrat et Haas expliquent pourquoi les choix ont été faits comme indiqué dans le projet.

*Séance du 27 février 2007 – Audition de MM. Nicolas Moro et Denis Donzel, représentants de la commission du personnel*

Plusieurs remarques intéressantes sont formulées par les représentants de la commission du personnel. En particulier, ils expliquent certains cas d'absentéisme de longue durée par une trop faible mobilité au sein de l'administration.

La vitesse de communication entre les services et la Direction des ressources humaines qui centralise beaucoup de compétences est aussi vue comme une cause de difficulté.

Ils relèvent enfin le fait qu'un tel projet de traitement des absences non planifiées est très bien vu par le personnel qui n'est pas absent, puisque c'est sur lui que retombe le travail de ceux qui sont absents. En revanche, ce projet est mal perçu par ceux qui sont sujet à l'absentéisme.

*Séance du 27 mars 2007 – Audition de M. Luc Heimendinger, président de l'Association des cadres de l'administration municipale*

Il est fait état du processus de choix des cadres qui amène souvent de bons techniciens avec une grande ancienneté à devenir cadre quand bien même ils n'en ont pas les dispositions, ni parfois la volonté.

Il est question aussi de formation et d'amélioration qui pourrait être apportée à la formation des cadres.

M. Heimendinger note aussi qu'il n'y a presque rien d'écrit dans l'administration sur l'attitude qu'un cadre doit adopter dans certaines circonstances. C'est le cas en particulier de l'absentéisme.

*Séance du 24 avril 2007 – Audition de M. Maxime Morand, Direction des ressources humaines de Lombard Odier*

M. Morand amène plusieurs éléments primordiaux:

- le coût d'un outil informatique devrait plus se situer dans le niveau de 90 000 francs;
- la mise en place de ce système devrait être faite prioritairement en interne pour pouvoir appliquer les méthodes et la culture «Maison»;
- enfin, il n'est pas besoin de mettre en place beaucoup de mesures coercitives: en faisant savoir qu'on observe le phénomène, les gens «recalent» d'eux-mêmes leur comportement.

Autre point relevé: d'après M. Morand, la problématique d'une administration publique ne devrait pas être très différente de celle d'une société privée, car

il s'agit de comportements humains. Là où il y a des hommes, il y a de «l'hommerie».

*Séance du 16 mai 2007 – Audition de M. Jacques Hertzschuch, directeur des ressources humaines des Hôpitaux universitaires genevois (HUG)*

M. Hertzschuch explique que les HUG font face à une problématique assez proche de celle de la Ville de Genève. Leur taux d'absentéisme est encore supérieur, mais il a fortement diminué ces deux dernières années, en particulier auprès du personnel administratif.

Il souligne la nécessité d'un fort engagement de la part du management et d'un soutien politique sans faille pour réussir un tel programme.

Enfin, il rappelle qu'un programme de formation de trois jours des cadres a été mis sur pied.

*Séance du 28 août 2007 – Audition de M<sup>me</sup> Sandrine Salerno, conseillère administrative*

M<sup>me</sup> Salerno rappelle qu'une politique des ressources humaines doit pouvoir s'ancrer dans un statut du personnel et que celui-ci n'est pas encore voté en Ville de Genève.

En outre, elle informe la commission des finances que M. Veyrat va travailler au département de la culture, ce qui implique l'engagement d'un-e nouveau-elle responsable des ressources humaines.

A l'issue de la discussion concernant cette audition, la commission des finances décide de geler cette proposition en attendant que les deux axes soit résolus: statut de la fonction publique et nouveau directeur des ressources humaines.

*Séance du 25 novembre 2009 – Audition de M<sup>me</sup> Sandrine Salerno, conseillère administrative, et de M<sup>me</sup> Nicole Regamey, directrice de la Direction des ressources humaines*

M<sup>me</sup> Regamey annonce qu'un cours de deux jours et demi a été mis en place pour les cadres, ainsi qu'un cours de prise de contact téléphonique pour les problématiques d'absentéisme.

D'autre part, une bonne collaboration avec la Direction des systèmes d'information et de communication a permis de mettre en place des fonctions supplémentaires de SAP qui couvrent les besoins statistiques et de suivi des ressources humaines en matière d'absentéisme.

Devant la nouvelle approche des ressources humaines de la Ville de Genève, la commission des finances prend note que 250 000 francs seront nécessaires et décide d'en faire la demande lors du budget voté en décembre.

En ce qui concerne la proposition PR-469, la commission des finances constate qu'elle n'a plus lieu d'être. Au vote, la proposition PR-469 est refusée par 11 non (1 AGT, 1 Ve, 2 S, 2 DC, 1 R, 2 L, 2 UDC) et 2 abstentions (Ve).

### *PROJET D'ARRÊTÉ REFUSÉ*

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 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
303. A010000 Charges sociales	Fr. 26 000
304. A010000 Caisse de pension et de prévoyance	Fr. 39 500
305. A010000 Assurance maladie et accidents	Fr. 5 500
318. A010000 Honoraires divers	Fr. 109 000

*Cellule de gestion A0100003 «Formation»*

309. A010000 Frais de formation	Fr. 150 000
---------------------------------	-------------