

# **Directeur général : pourquoi ça n'existe pas en Suisse ?**

Emmanuel LAURENT / Chef de division / Service social Lausanne

Mardi 16.03.2016/INET

# **LE CONTEXTE SUISSE**

Un pays très proche, très méconnu

*« la force de la communauté se mesure au bien-être du plus faible de ses membres »*

Préambule de la Constitution de la confédération helvétique

*« une société harmonieuse (...) mesure sa force au soin qu'elle prend du plus faible de ses membres »*

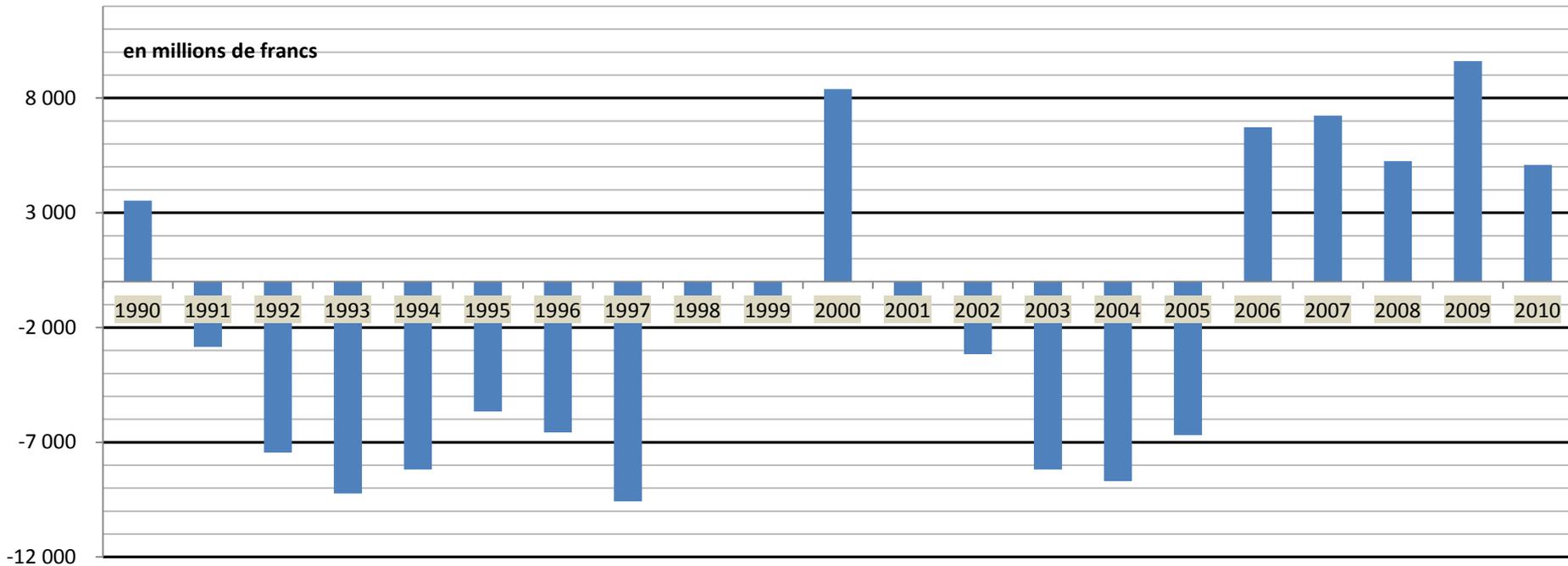
Préambule de la Constitution du canton de Vaud

# La Suisse

- La Suisse : 1<sup>er</sup> pays d'expatriation des Français
  - 167'000 Français inscrits au registre des Français établis hors de France
  - 50'000 dans le canton de Vaud
- 8 millions d'habitants, dont près de 25 % d'étrangers (43 % à Lausanne)
- La France a des relations commerciales plus développées avec la Suisse qu'avec la Chine
- Taux de chômage Suisse = 3,5 % (SECO) ; 4.2 % (BIT)
- Taux de demandeur d'emploi à Lausanne = 9 %
- Demandes d'asile déposées en Suisse en 2015 = 39 523
  - 79 000 en France (2 fois plus mais 7,5 fois plus d'habitants)
- Droit d'asile accordé en Suisse en 2015 : proportionnellement 2 fois plus
  - 6 377 en Suisse (=1 pour 1650 hab.)
  - 19 477 en France (= 1 pour 3337)

# Des finances publiques suisses saines depuis 2006

Compte de résultat des administrations publiques hévétiques



- Une forte volatilité mais des comptes positifs depuis 2006 !

# **L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE**

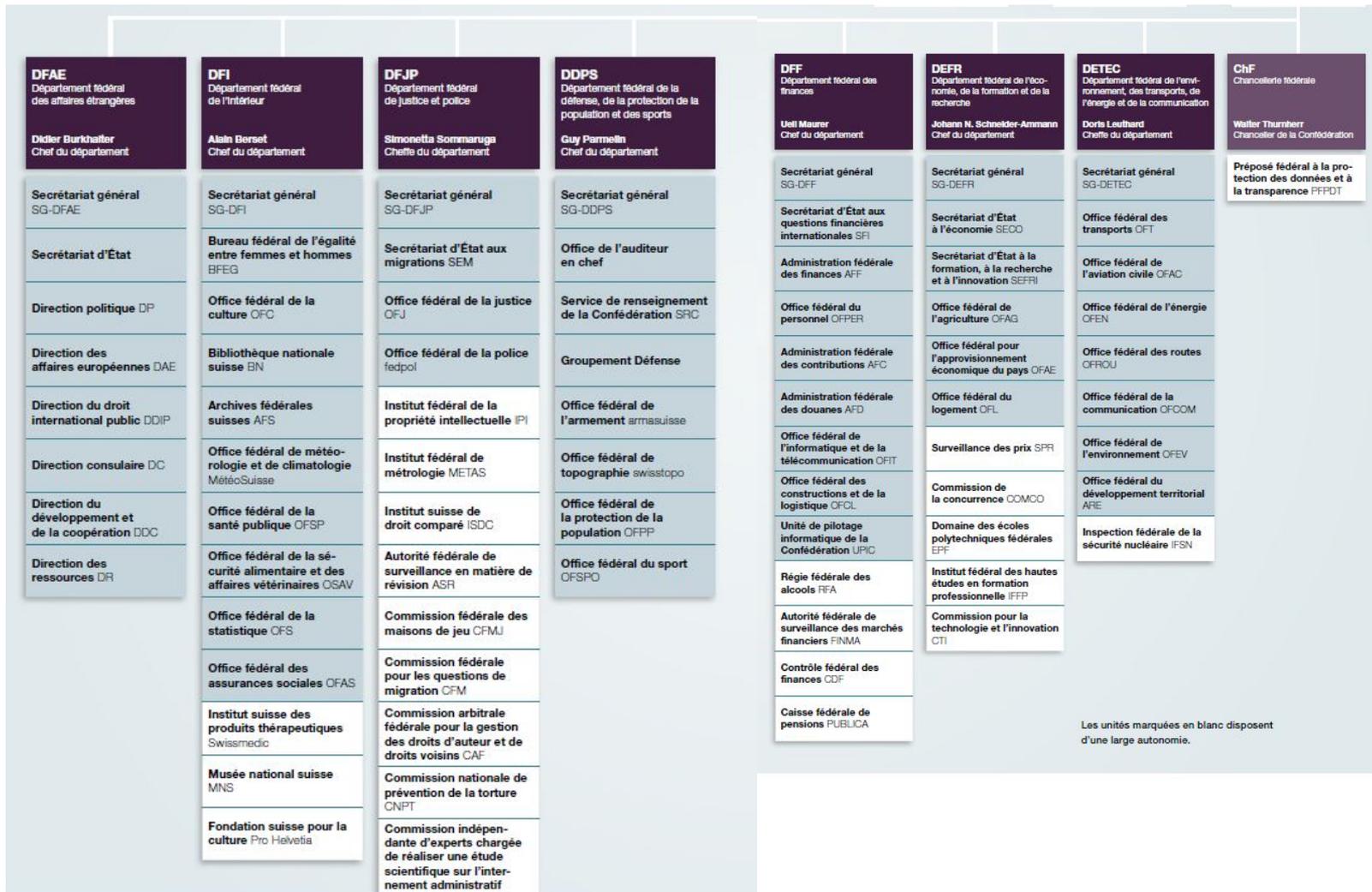
Décentralisation et collégialité

## Deux différences majeurs

- Aucun cabinet
- Rarement des directions générales
- Parfois des secrétariats généraux

# Administration fédérale

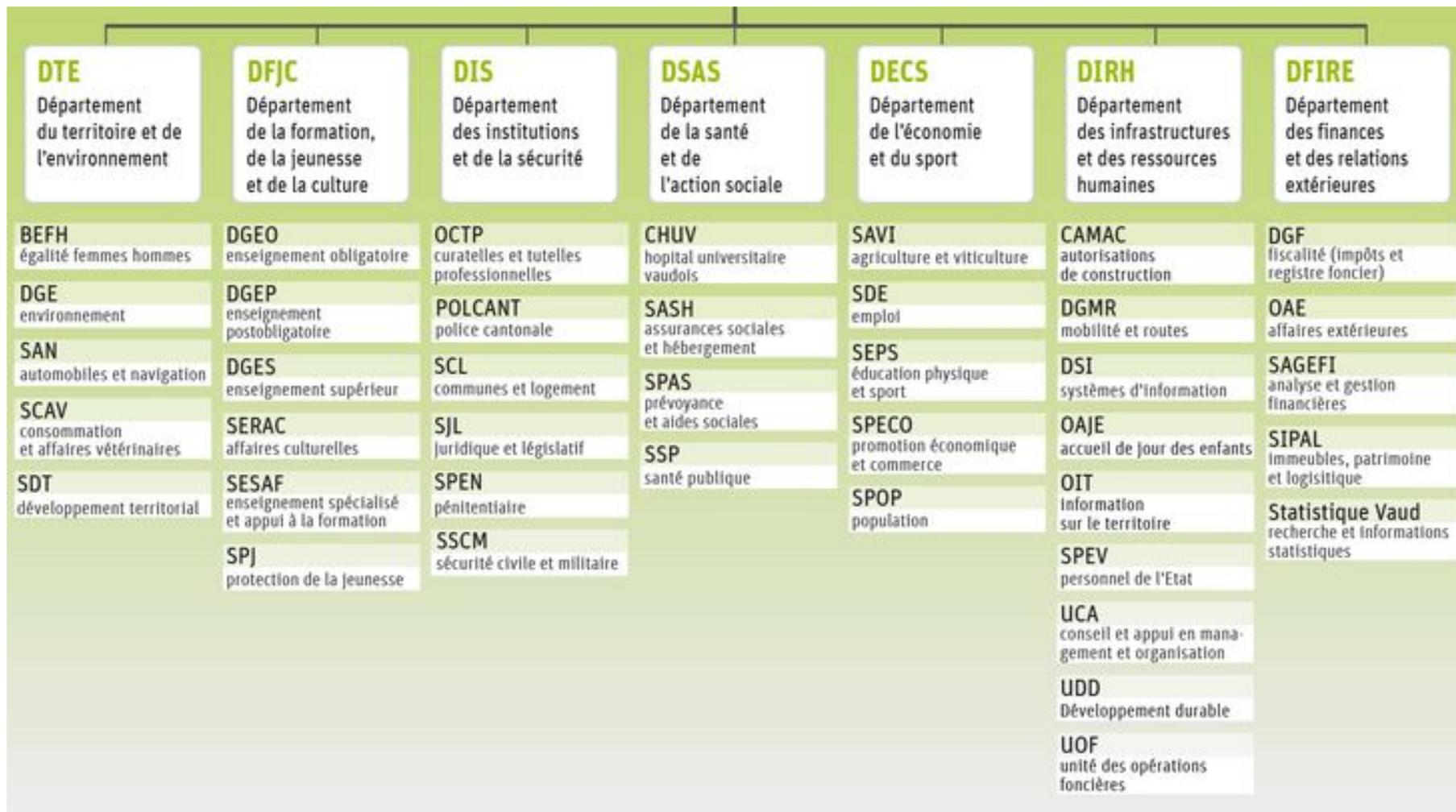
7 conseillers fédéraux se répartissent 7 départements fédéraux :



Les unités marquées en blanc disposent d'une large autonomie.

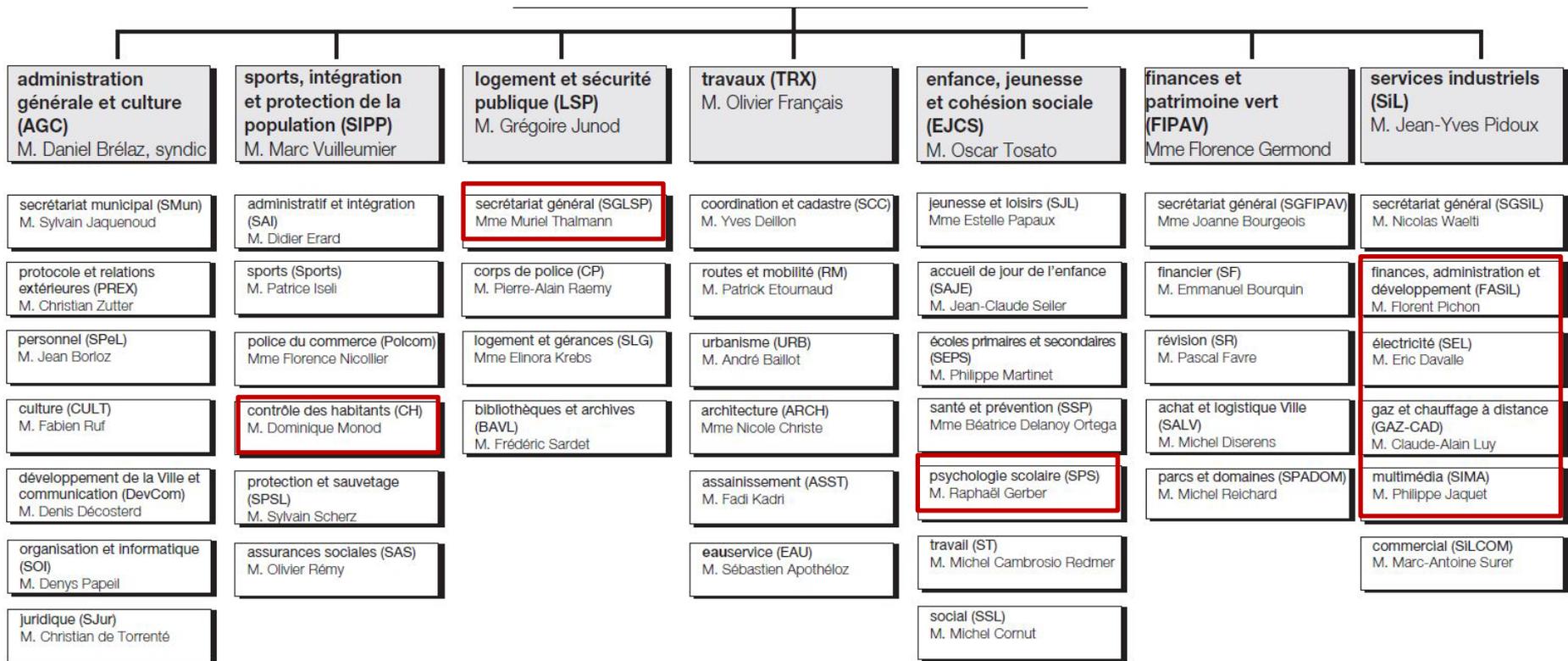
# Administration cantonale (Vaud)

7 conseillers d'Etat se répartissent 7 départements cantonaux :



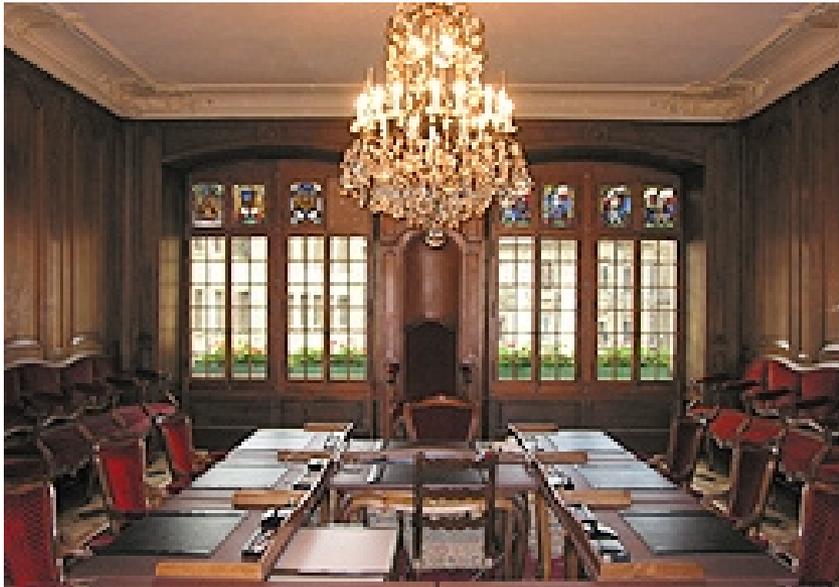
# Administration communale (Lausanne)

7 conseillers municipaux se répartissent 7 dicastères :



# Un point commun : tous les exécutifs sont collégiaux

Ils se réunissent chaque semaine dans la même salle





# Quelle fonction transversale ?

- **Secrétaires généraux** : parfois au niveau du dicastère (équivalent du département, regroupant plusieurs services)
  - **Secrétaire communal** : proche collaborateur du collègue exécutif
  - **Conférence des chefs de service**, au sein des Dicastères
- Constat : peu de bureaucrates généralistes au profit de gestionnaires spécialisés

# La consultation et le compromis

## Exemple de la politique sociale

- Conférence des directeurs de Centres Sociaux Régionaux (CSR)
  - Canton
- Conseil de politique sociale
  - Elus en charge des questions sociales au niveau cantonal
- Séance SPAS/AA
  - Entre le service de l'Etat chargé de la politique sociale et les autorités d'application de la politique sociale (CSR)
- Groupe de travail ad hoc sur des projets
- Comité de pilotage ad hoc sur des projets
  
- Comité de direction du service social Lausanne

# Comment vivre sans DG ? Tentative d'explication...

- Le **pouvoir** est toujours **partagé**
- Les politiques publiques sont gérées par des **compromis**
  - c'est-à-dire par des commissions, des conférences, à plusieurs niveaux
- Les **mandats des managers publics** sont clairs
  - Très peu besoin d'arbitrage
- Les **règles des services supports** sont simples
  - RH, finances, achat ne nécessitent pas d'arbitrage complexe
- **Chacun s'occupe de son domaine d'activité**



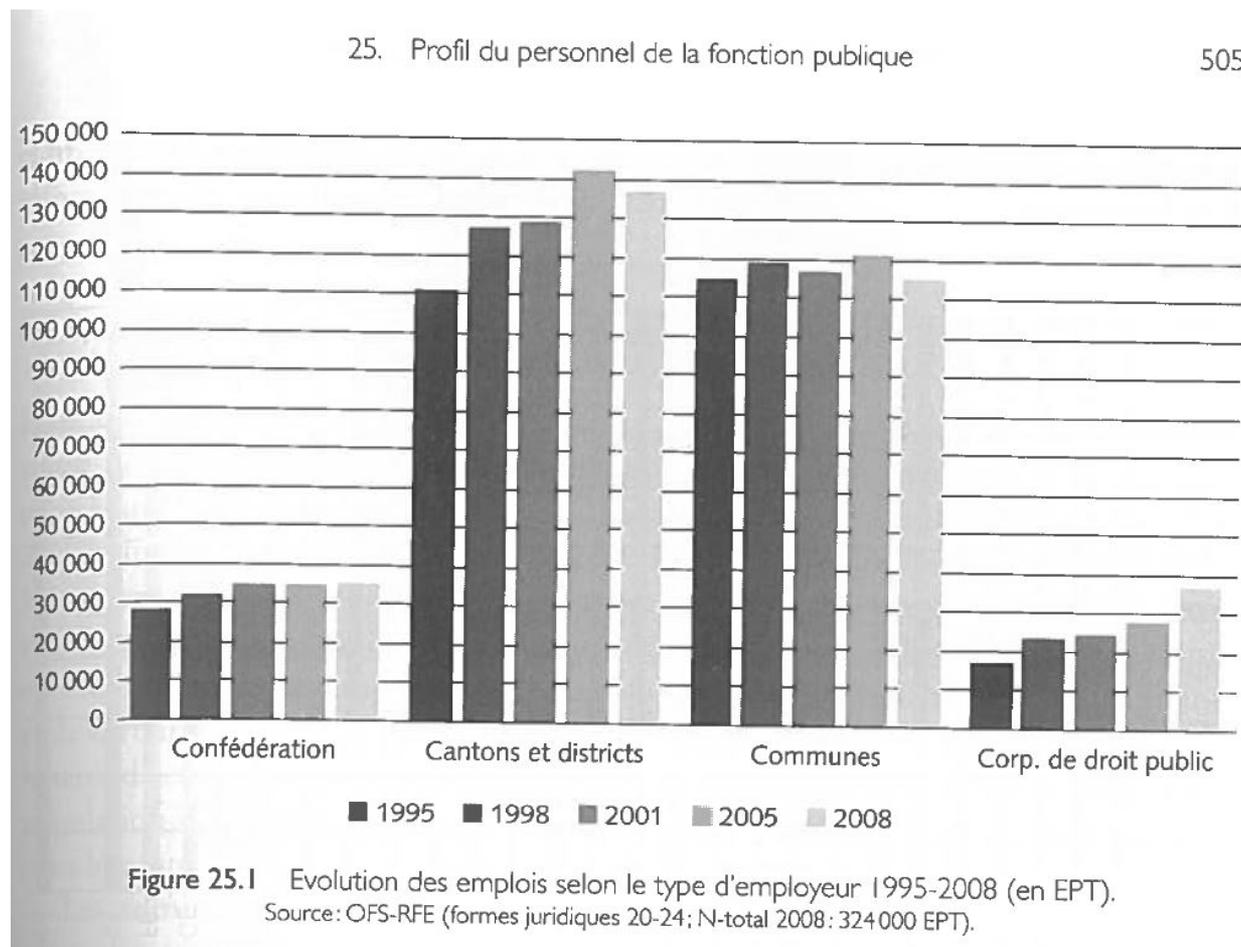
# La formation des managers publics

- L'IDHEAP depuis 1981 forme les managers publics
  - Formation de base :
    - Master politique et management public
    - Doctorat en administration publique
  - Formation continue :
    - 13 CAS
    - 1 Master
    - 1 certificat
- Les managers publics se forment en emploi pour la plupart

# **LA FONCTION PUBLIQUE**

Evolution radicale

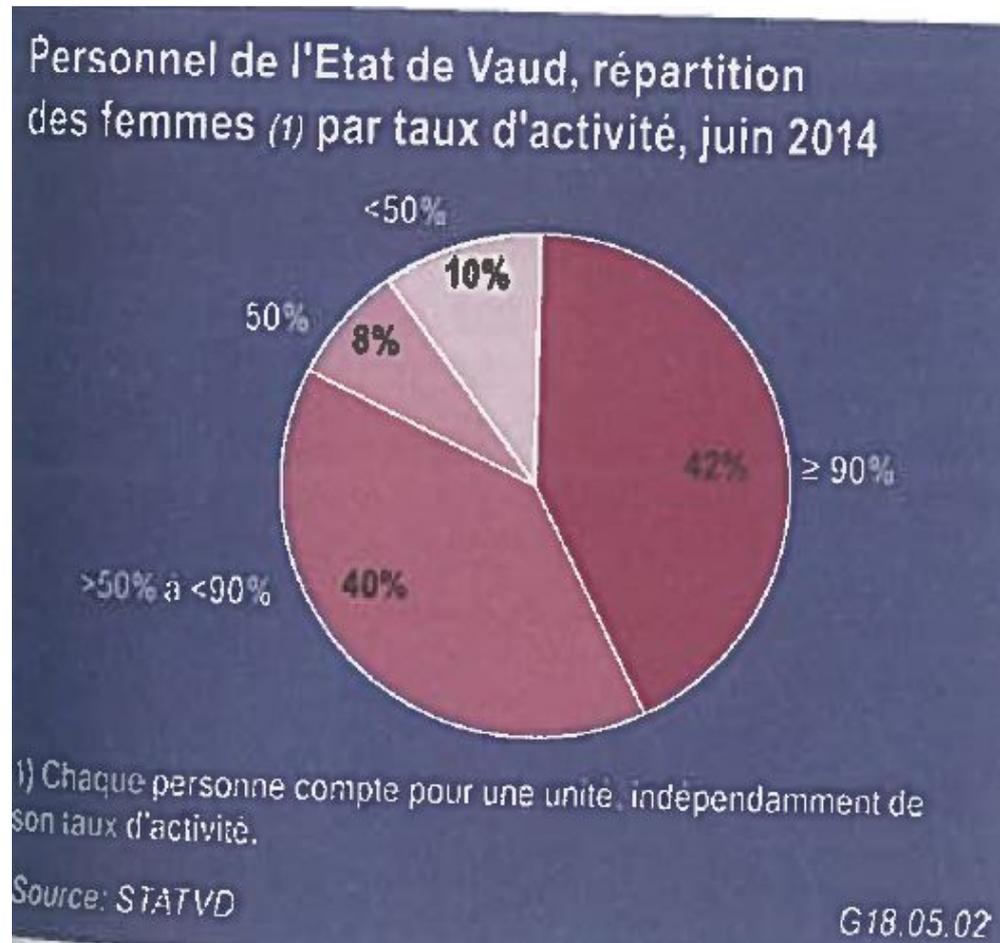
# Cantons et communes, principaux employeurs



Suisse : 324 000 agents publics / 8 millions d'habitants = 1 pour 25

France : 5 000 000 agents publics / 60 millions d'habitants = 1 pour 12

# Le temps partiel très répandu pour les femmes



# L'administration helvétique

- **Un modèle très « ouvert »**
  - Mise au concours obligatoire de tous les postes offerts
  - Un concours ouvert à tous (conditions de diplôme)
  - Un dossier solide à constituer (références, certificat, etc.)
  - Des tests, assessments, exercices
  - Une année d'engagement provisoire avant nomination définitive
- Des fonctionnaires au service d'un **système politique exemplaire**
  - Modèle et vitalité démocratique
- Une culture administrative très **décentralisée**
  - Méfiance à l'égard du pouvoir de la confédération
  - Autonomie très grande de recrutement malgré les autorités de tutelles

**Offres d'emploi**

Offres d'emploi  
Apprentissage

**Offres d'emploi**



Employeur important de la région, la Ville de Lausanne recrute. Près de 100 métiers composent l'administration communale. Si un poste vous intéresse et que vous avez les compétences requises, n'hésitez pas à postuler. Les postes mis au concours sont ouverts tant aux femmes qu'aux hommes. Consciente de sa mission d'entreprise formatrice, la Ville compte plus de 195 apprenti-e-s. Elle met aujourd'hui en oeuvre des mesures afin de conserver un nombre d'apprenti-e-s en constante évolution.

**Places disponibles**

**Délai**

▶ Bibliothécaire-documentaliste scolaire (75%)	14 avril 2015
▶ Conseillers/ères ORP (100%)	15 avril 2015
▶ Chef-fe d'unité Marketing (100%)	17 avril 2015
▶ Contremaître-sse de maintenance (100%)	17 avril 2015
▶ Gestionnaire évacuation des eaux (100%)	17 avril 2015
▶ Gestionnaire contentieux (100%)	21 avril 2015
▶ Architecte / chef-fe de projet (80% à 100%)	27 avril 2015
▶ Responsable Opérations et Services (100%)	30 avril 2015
▶ Chef-fe du service de la propreté urbaine (100%)	30 avril 2015
▶ Secrétaire municipal-e (100%)	7 mai 2015
<hr/>	
▶ Policiers / Policières	-
▶ Aspirant-e-s de police	-
<hr/>	
▶ Apprentissage	-

**Coordonnées**

**Unité ressources humaines**

Service du personnel

Place de la Palud 2

Hôtel de Ville

2e étage

Case postale 6904

1002 Lausanne

[Situer sur le plan](#)

[Ecrivez-nous](#)

Tél. +41 21 315 23 78

Fax +41 21 315 20 06

Lundi-vendredi

08h00-12h00

13h30-17h00

tl: Saint-François, Bel-Air

m1: Lausanne-Flon; m2: Riponne-M.

Béjart

LEB: Lausanne-Flon

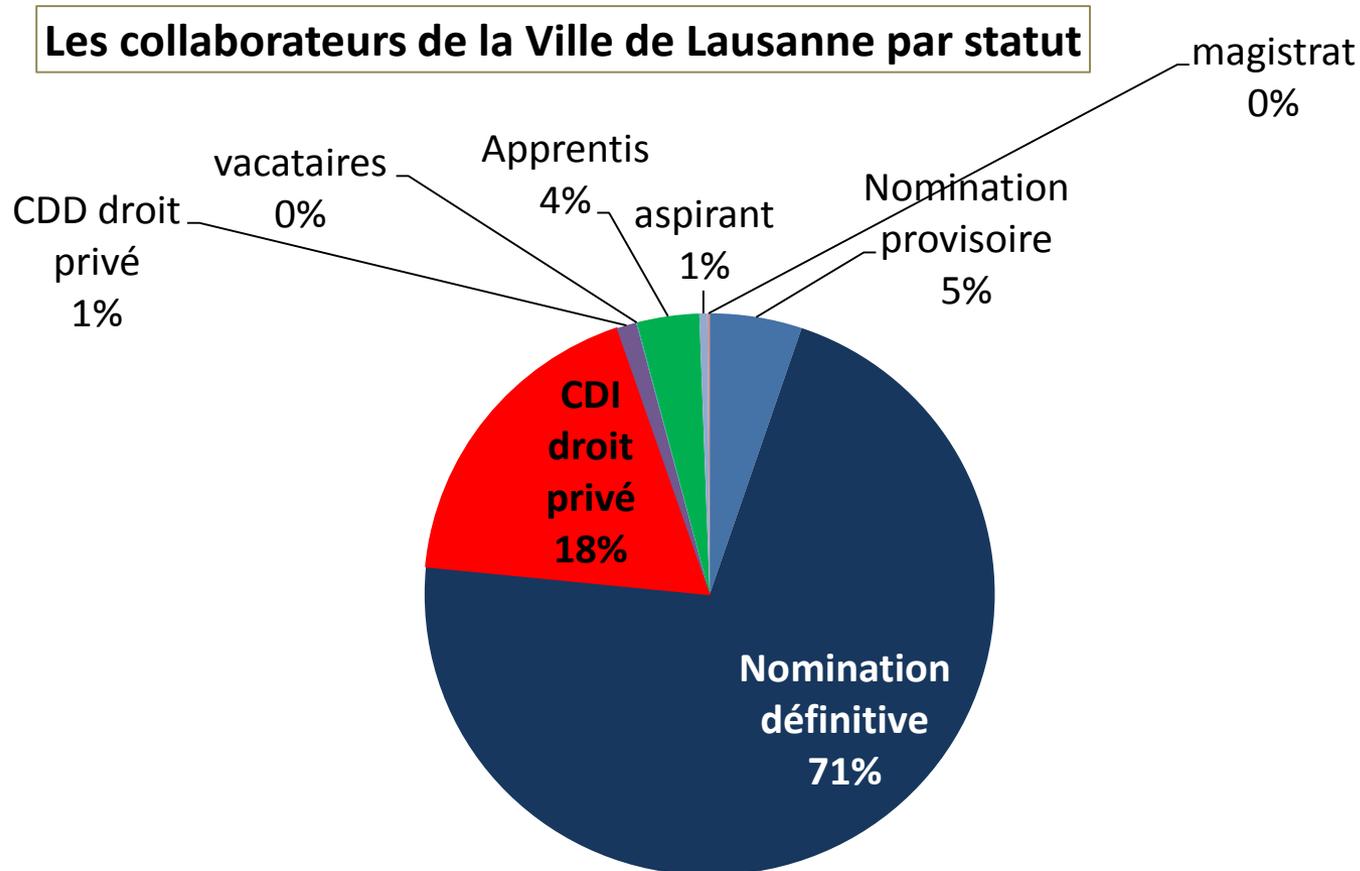
# **STRATÉGIE ET OUTIL RH**

À la ville de Lausanne

# Droit public ou droit privé ?

- Le recrutement de droit commun est un acte administratif de nomination (droit public)
- Un contrat de droit privé doit être établi lorsque le collaborateur :
  - **ne remplit pas les conditions de nomination** :
    1. Garanties de moralité, formation correspondante aux exigences de la fonction
    2. Santé suffisante par rapport aux exigences de la fonction
    3. Autres conditions / examen.
    4. Exigences légales liées à certaines fonctions
  - a un **taux d'occupation inférieur à 50 %** ;
  - occupe un **emploi de durée limitée** ;
  - est de **nationalité étrangère** sans permis C;
  - est âgé de **moins de 18 ans** révolus.

# Une majorité de fonctionnaires



- Les contrats de droit privé représentent 18.8 % des effectifs totaux de la Ville (5 110 collaborateurs), en tendance baissière depuis 2003 où le taux était supérieur à 20 %
- Forte croissance des contrats de droit privé à durée limitée mais représentant toujours une faible proportion : 0.34 % en 2003 et 1.17 % en 2012

# Les mouvements de personnel en 2012 à Lausanne

Départ				Embauche
Démissions	Retraites	Licenciements	Fin de contrat	Personnel fixe
191	92	37	72	355

# GRH au quotidien :

## exemple de l'accueil des nouveaux collaborateurs au SSL\*

- Des **documents** support
  - Une directive interne
  - Une description de poste à signer
  - Un classeur
  - Une check-list
- Un **accompagnement**
  - Un parrain / une marraine
  - Des rendez-vous (informatique, gestionnaires de temps, etc.)
  - Des mini-stages
- Des **formations** spécifiques
  - Une journée de formation organisée par la direction
  - Une demi-journée de présentation de la Ville de Lausanne

**Processus : Accueillir → Evaluer → Décider**

# Exemple de description de poste

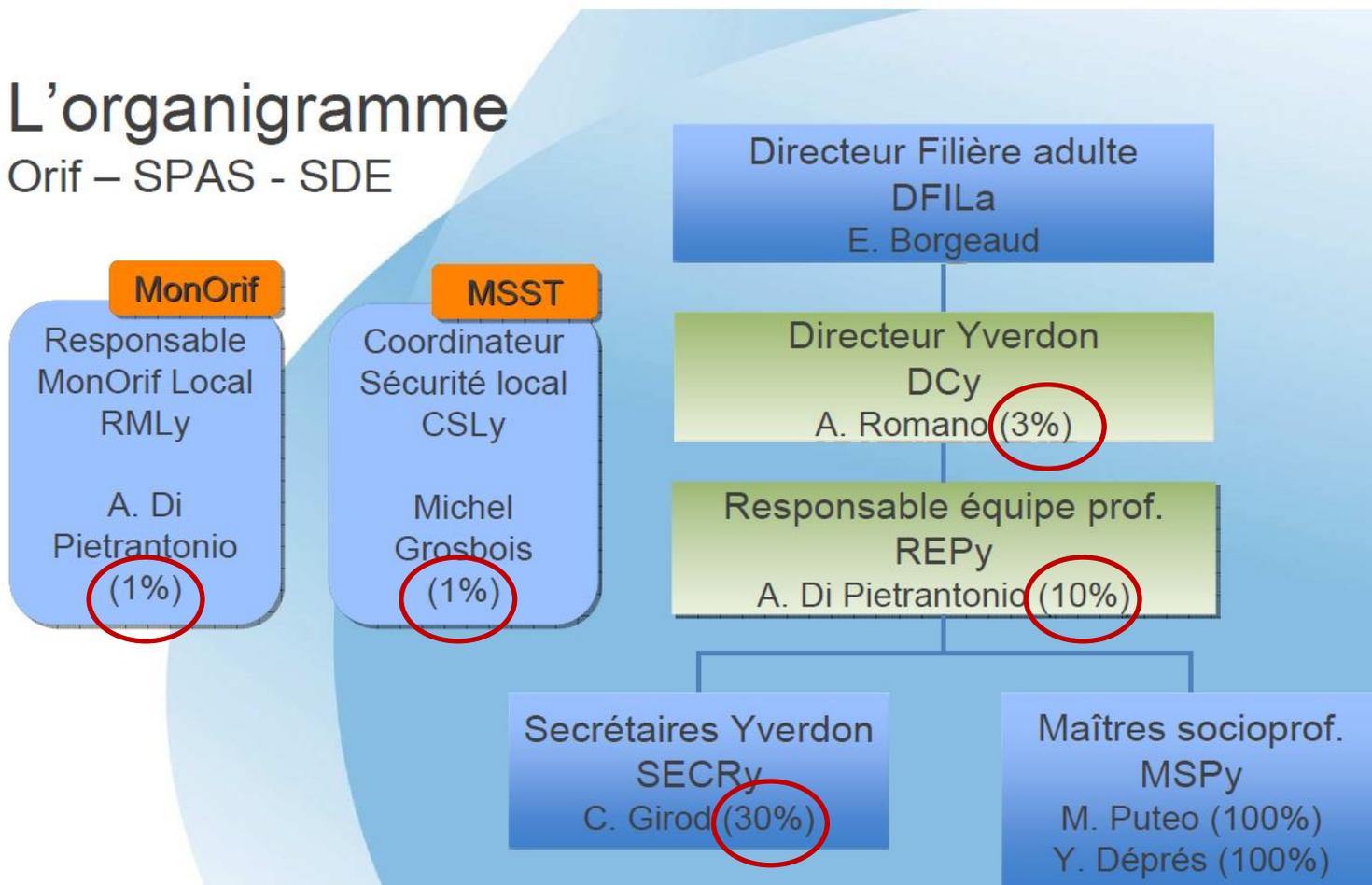
## 5. Buts et responsabilités

Buts du poste	Responsabilités principales	% moyen
Assurer la réussite des missions grâce à une communication régulière	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Communique aux cadres et collaborateurs/trices les missions reçues, ainsi que la vision de service public selon laquelle elles doivent être remplies (par exemple au travers de séances d'information et d'échanges)</li> <li>2. Communique aux institutions mandataires du service la politique sociale communale, ses buts, ses principes et ses modalités</li> <li>3. Communique les objectifs périodiques et les projets du domaine</li> </ol>	5
Adopter une organisation efficiente du domaine	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Adopte une organisation efficiente du domaine (organigramme, procédures de travail) ; la documente selon le système d'information du service</li> <li>5. Négocie les ressources (budget et plan des postes) ; gère les finances</li> <li>6. Planifie les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs convenus avec le chef de service pour le domaine, mène ou supervise les projets correspondants</li> <li>7. Avance toute proposition utile à la réussite des missions et signale tout problème non résolu au chef de service</li> </ol>	35
Confier les missions aux cadres et les soutenir dans leur exécution	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Décrit les postes des cadres chef-fe-s d'unité ; recrute les titulaires</li> <li>9. Leur fixe des objectifs périodiques et leur délègue leurs tâches</li> <li>10. Les informe et les consulte au sujet de toutes les questions d'organisation du domaine (colloques)</li> <li>11. Les soutient dans l'exécution de leurs missions (coaching)</li> <li>12. Les évalue périodiquement, propose les formations, supervisions et autres mesures éventuellement nécessaires (entretiens de collaboration)</li> <li>13. Les assiste si nécessaire dans le recrutement de leurs collaborateurs/trices</li> <li>14. Négocie les conventions de subvention (mandats), en définissant les prestations et résultats attendus</li> </ol>	25
Evaluer et rendre compte de la réussite des missions	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Prépare le tableau de bord du domaine (propose des indicateurs de résultats pertinents ainsi que des instruments de mesure, organise le recueil des données)</li> <li>16. Analyse les résultats, identifie puis explique les écarts, propose des mesures préventives / correctives – y compris concernant les institutions mandataires</li> <li>17. Assure le bon déroulement des audits ordonnés par le chef de service ou par une autorité mandante, y compris auprès des institutions mandataires</li> </ol>	10
Réguler les difficultés de collaboration	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Traite les demandes des cadres ou des collaborateurs/trices ainsi que celles des responsables des institutions mandataires</li> <li>19. Intervient en cas de difficulté (par exemple : conflit entre collaborateurs/trices, prestations d'un-e collaborateur/trice jugée insuffisante)</li> </ol>	10
Participer à la direction du service	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Sur délégation du chef de service, représente et défend les intérêts légitimes du domaine et du service auprès de tiers</li> <li>21. Veille à la bonne collaboration du domaine avec les autres domaines du service (notamment en participant aux instances de coordination)</li> <li>22. Se détermine sur les éléments faisant l'objet d'une consultation des chef-fe-s de domaine par le chef de service</li> </ol>	5
<b>Total :</b>		<b>100</b>

# Exemple de comptabilisation des fonctions d'encadrement

## L'organigramme

Orif – SPAS - SDE



# **LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION**

# Une échelle des fonctions

Code em/44	Fonction	Classification	Réf.
0101	Adjoint-e administratif/ve	11-05	
0100			
	Adjoint-e administratif/ve universitaire	11-02	
1260	Assistant-e administratif ou technique	13-09	
1300	Assistant-e social-e diplômé-e	16-10	
1305	Assistant-e social-e en formation	19 - 16	
1275	Assistant-e responsable de secteur	17-10	
1980	Chef-fe de bureau	11-05	
2040	Chef-fe de division	07-02	
2080	Chef-fe de groupe	13-09	
2325	Chef-fe de projet I (ETSL)	11-06	Ses 5.11.c
2460	Chef-fe de service	06-1A	
1860	Chef-fe d'équipe CFC	16-13	
3000	Concierge	27-14	
3040	Conducteur de camion	21-15	
3128	Conseiller en insertion dipl. universitaire ou HES	13 - 08	
3780	Documentaliste	16-06	
4160	Employé-e de bureau (sans CFC)	25-17	
4180	Employé-e de bureau (avec CFC)	23-20	
4382	Enquêteur/trice	20-10	
4381	Enquêteur/trice	18-10	
4430	Evaluateur/trice	19 -11	
			Mise à l'information Nive Coy 26.10.2010
5861	Intervenant-e socio-éducatif/tive	22-10	
5831	Intendants logements de transition sans CFC	25-17	
5832	Intendants logements de transition avec CFC	21-15	
5875	Juriste	11-02	
7841	Psychologue (licence)	12-07	
7840	Psychologue : 5 ans (licence + diplôme)	10-03	
8211	Responsable évaluateurs/trices	11 - 07	
8300	Secrétaire	21-12	
9020	Spécialiste micro-informatique	15-03	
9340	Technicien	16-09	



# Equitas, un nouveau système de rémunération

- En travaux depuis 6 ans
- Objectif : instaurer un système de rémunération plus équitable, cohérent et transparent
- **La suppression**
  - des paliers d'attente entre deux promotions
  - des quotas pour l'octroi des mesures de fin d'année.
- **L'instauration**
  - d'une progression salariale continue pour tous
  - d'une progression salariale plus importante en début de carrière
  - d'un nombre d'années de progression identique pour tous
  - d'une amplitude de progression identique pour chaque fonction.

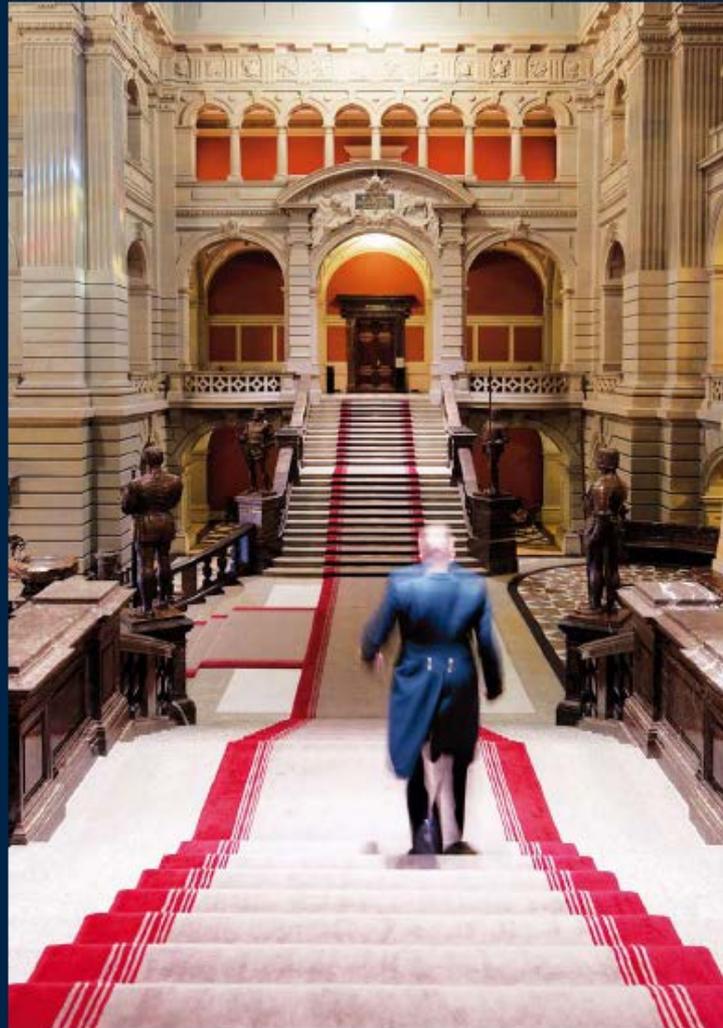
# **L'ÉVOLUTION DU STATUT**

**L'après-fonctionnariat**

# Comment la GRH est devenue stratégique

- **Politiques et stratégies du personnel**
  - Stratégie RH plutôt qu'une approche juridico-administrative
  - Alignement vertical voire intégration de la stratégie RH dans la stratégie globale
    - Gestion des effectifs → GPEC (quelles compétences recruter ?)
  - Positionner les organisations publiques de façon attractive pour les recrutements
- **Décentralisation de la fonction RH**
  - Une initiative beaucoup plus grande confiée au gouvernement (cadre légal moins contraignant)
  - Répondants RH à la Ville de Lausanne depuis 2004
- **Professionnalisation du recrutement**
  - Evaluation des compétences versus mérite et expertise
- **Evaluation de la performance**
  - Entretien de collaboration à la Ville de Lausanne
  - Entretien d'évaluation à la Ville de Genève depuis 2000
- **Rémunération à la performance**
  - Clivage entre suisse romand et suisse alémanique

# Stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2011 à 2015



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF  
Office fédéral du personnel OFPER

# Stratégie 2011-2015 de l'administration fédérale pour la politique du personnel

- Renforcer le **marketing du personnel** et les mesures de **fidélisation** du personnel
- Mettre l'accent sur la **planification des besoins et des coûts** en personnel
- Créer un **environnement de travail moderne**
- Offrir des conditions de travail **compétitives**
- La direction du personnel, la clé d'un haut degré de **performance** et de **satisfaction** au travail
- Préparer les collaborateurs à **relever les défis** à venir
- Exploiter le potentiel de la **diversité**

# Des questions de vocabulaire...

SUISSE	FRANCE
Les conseillers fédéraux	les « ministres de la Suisse »
Le conseil d'Etat	l'exécutif cantonal
L'Etat	le Canton
Autorité de tutelle	Le Canton pour la Ville
La Municipalité	l'exécutif communal
Directeur	responsable politique (exécutif) en charge d'un dicastère
Dicastère	Administration communale sous la responsabilité d'un directeur = délégation
Chef de service	Directeur
Chef de division	Sous-directeur
Chef d'unité	Chef de service (ou de bureau)
Bureau du contrôle des habitants	Recensement obligatoire des habitants des communes

Contact :

Emmanuel LAURENT

Chef de division / responsable du domaine des prestations spécialisées

Service Social Lausanne

Rue du Maupas 34

Case postale 5032

CH – 1002 Lausanne

Tel. bureau : + 41 21 315 75 86

Tel. mobile : + 41 79 477 07 13

[emmanuel.laurent@lausanne.ch](mailto:emmanuel.laurent@lausanne.ch)

<http://www.lausanne.ch/ssl>

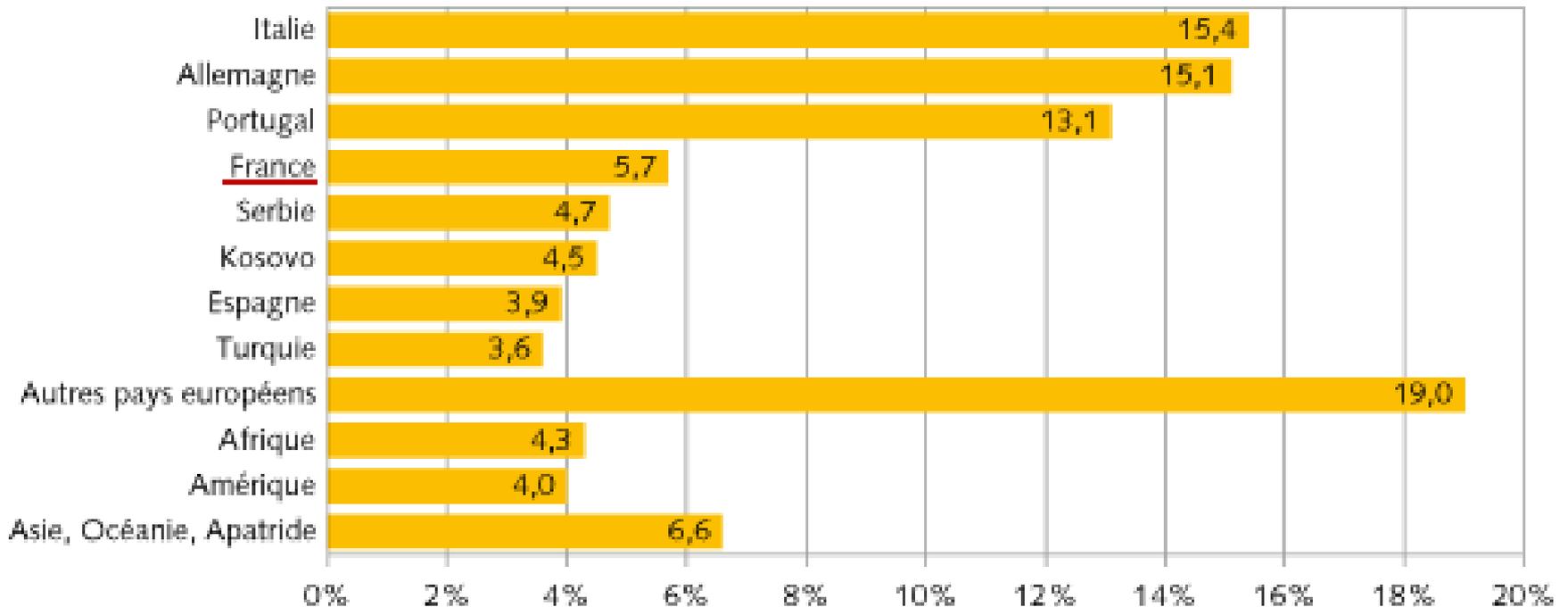




# Lausanne : 43 % d'étrangers

## Population résidente permanente étrangère, au 31 décembre 2013

Selon la nationalité



Source: OFS - STATPOP

© OFS, Neuchâtel 2014

- Les Français ne représentent que 5.7 % des étrangers vivant en Suisse