



N° 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines à la Ville de Versoix

rapport publié le 8 septembre 2015

Le rapport contient 9 recommandations toutes acceptées par l'audit.

Au 30 juin 2017, 5 recommandations ont été mises en œuvre et les 4 recommandations restantes sont en cours de réalisation.

Relativement aux **5 recommandations mises en place**, il est relevé :

- La tenue d'une séance avec l'ensemble du personnel, lors de laquelle le Conseil administratif de la Ville de Versoix a affirmé sa volonté de sortir de la situation passée, présenté les actions entreprises et prévues et répondu aux questions ;
- L'engagement d'un nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines qui a pris ses fonctions à la Ville de Versoix le 1^{er} août 2016. Une répartition de ses tâches par rapport à celles du secrétaire général a été réalisée. De plus, l'équipe RH a été renforcée et un poste de conseillère des ressources humaines a été créé depuis le 1^{er} juin 2017 ;
- L'adoption par le Conseil administratif d'une directive relative à l'éthique de l'administration communale. Celle-ci a été diffusée à l'ensemble du personnel et traite notamment de la gestion des conflits d'intérêts ;
- Les situations conflictuelles ouvertes lors de l'audit ont toutes fait l'objet d'un traitement par la Ville de Versoix ;
- Les cahiers des charges sont établis pour l'ensemble des fonctions et le processus permettant l'évaluation annuelle des performances des collaborateurs est désormais en place.

En outre, de nombreux changements organisationnels ont été opérés au sein de la Ville de Versoix depuis l'entrée en fonction du directeur de l'administration et des ressources humaines : réorganisation des séances hebdomadaires avec les chefs de service, mise en place de rencontres régulières avec la Commission du personnel, définition d'un nouvel organigramme et réallocation de certaines fonctions entre les services.

La Ville de Versoix doit encore poursuivre le développement de certains processus RH et ainsi la mise en œuvre des **4 recommandations en cours** :

- Le développement d'une véritable culture d'entreprise et d'un esprit d'équipe ;
- La révision de la politique salariale en lien avec les cahiers des charges et la structure organisationnelle ;
- L'élaboration de la politique de formation pour l'ensemble des fonctions ;
- La réalisation d'une réflexion au sujet de la gestion des compétences, des carrières et des talents en fonction des besoins de la commune et des exigences de certains postes.

Ces aspects devraient être finalisés et mis en place d'ici le 30 juin 2018.

Enfin, le taux d'absentéisme et de rotation du personnel sont restés stables et correspondent à des situations gérées par l'administration communale, dont cinq absences de longue durée. De même, les sollicitations du personnel auprès de la personne de confiance restent limitées à l'exception d'une situation conflictuelle au sein d'un service qui est en cours de traitement.



No 91 Organisation des ressources humaines à la Ville de Versoix (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p>Recommandation 1 : Une communication et une position claires et fermes de la part du Conseil administratif afin d'affirmer sa volonté de sortir de la situation actuelle. Une communication appropriée doit être faite pour partager la vision et la stratégie RH du Conseil administratif. Une séance devra être organisée dans ce sens avec l'ensemble du personnel afin d'expliquer la situation actuelle, les objectifs de la nouvelle magistrature dans ce domaine et les premières actions prises ou à prendre.</p>	2 = Modéré	CA	11.15	18.11.15	<p>Réalisée. Une séance avec l'ensemble du personnel a eu lieu en novembre 2015, lors de laquelle le Conseil administratif a affirmé sa volonté de sortir de la situation passée, présenté les actions entreprises et prévues et répondu aux questions. Une séance avec l'ensemble du personnel a désormais lieu chaque année.</p>
<p>Recommandation 2 : Le recrutement d'un cadre supérieur expérimenté possédant les compétences techniques et managériales pour mener ce projet. L'opportunité de faire appel à un manager de transition pourrait s'envisager. La personne choisie devra jouir d'une totale indépendance vis-à-vis de l'administration communale et de la sphère politique locale.</p>	3 = Significatif	CA	31.12.15	30.06.16	<p>Réalisée. Un nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines a pris ses fonctions le 1^{er} août 2016. Une répartition de ses tâches par rapport à celles du secrétaire général a été réalisée. En outre, la direction de l'administration et des ressources humaines est renforcée depuis le 1^{er} juin 2017 avec l'engagement d'une conseillère RH.</p>
<p>Recommandation 3 : Le développement d'une véritable culture d'entreprise et d'un esprit d'équipe. Cela passera par une communication claire de la part du Conseil administratif au travers de règles de comportement et de savoir-être (sorte de « charte éthique »). De même, la commune doit utiliser des éléments ou des projets fédérateurs tels que Festichoc ou le développement de Versoix centre-ville afin de recréer une dynamique positive et ainsi donner du sens au travail de chacun pour un succès collectif.</p>	2 = Modéré	CA + SG	En cours et à développer dès 12.16		<p>En cours. La culture de la Ville de Versoix est en phase d'évolution. Plusieurs mesures ont été prises sous l'impulsion du directeur de l'administration et des ressources humaines, allant dans le sens d'une plus grande responsabilisation des collaborateurs et la mise en place de contrôles plus ciblés.</p>
<p>Recommandation 4 : La résolution des situations conflictuelles actuelles afin d'éviter que cela cristallise l'attention de tous au lieu de se mettre en ordre de marche pour conduire ce changement. Le Conseil administratif est invité à assurer la mise en œuvre de cette résolution et de prévoir une communication suffisante à cet effet.</p>	2 = Modéré	CA + SG + SRH	30.06.17 (initial : en cours, achevé 03.16)	31.12.16	<p>Réalisée. Les situations ouvertes lors de l'audit ont toutes fait l'objet d'un traitement par la Ville de Versoix. D'autres situations conflictuelles sont apparues et ont fait l'objet d'une détection et d'un suivi estimés comme adéquats.</p>



No 91 Organisation des ressources humaines à la Ville de Versoix (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 5</u> : L'établissement d'une directive spécifique définissant le comportement à avoir en cas de conflit d'intérêts et la procédure à suivre : modalités de récusation pour les membres du Conseil administratif et information hiérarchique pour les collaborateurs.</p>	1 = Mineur	Maire	10.15	09.12.15	<p>Réalisée. Une directive relative à l'éthique de l'administration communale a été adoptée par le Conseil administratif en décembre 2015 et diffusée à l'ensemble du personnel. Ce document traite notamment de la gestion des conflits d'intérêts.</p>
<p><u>Recommandation 6</u> : Poursuivre la démarche actuelle de description des fonctions (cf. lien avec les cahiers des charges) ainsi que la refonte du processus d'évaluation des performances des collaborateurs.</p>	1 = Mineur	CA+ SG + SRH	30.06.17 (initial : 12.15)	31.12.16	<p>Réalisée. Les cahiers des charges ont été finalisés pour l'ensemble des fonctions. Le processus permettant l'évaluation annuelle des performances des collaborateurs est désormais en place.</p>
<p><u>Recommandation 7</u> : Revoir la politique salariale en lien avec les cahiers des charges et la structure organisationnelle. Sur cette base, s'assurer de l'égalité de traitement et revoir la classification des fonctions si nécessaire. Formaliser les règles en lien avec les rémunérations fixes et variables (notamment dans le but de justifier les différents montants de primes versées).</p>	2 = Modéré	CA+ SG + SRH	30.06.18 (initial : 12.16, puis premier report 30.06.17)		<p>En cours. Une réflexion visant à remodeler le système salarial sera entreprise dans le courant de l'automne 2017.</p>
<p><u>Recommandation 8</u> : Élaborer la politique de formation de la commune en précisant ses contours et en produisant un plan de formation en lien avec les spécificités de chaque service ou métier, ainsi que formaliser les procédures associées.</p>	1 = Mineur	CA+ SG + SRH	30.06.18 (initial : 01.16, puis premier report 30.06.17)		<p>En cours. Un plan de formation pour l'ensemble des cadres est désormais en place. Pour les autres collaborateurs, un lien entre l'analyse des évaluations annuelles et les besoins de formation est établi. La formalisation des procédures de travail est en cours. Pour ce faire, un consultant externe a été mandaté.</p>



No 91 Organisation des ressources humaines à la Ville de Versoix (audit de gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Resp.	Délai au	Fait le	Commentaire
<u>Recommandation 9</u> : Mettre en place une gestion des compétences, des carrières et des talents en fonction des besoins de la commune et des exigences de certains postes tels que des postes de dirigeants, d'encadrement, de gestion de projet ou des fonctions avec une exposition politique ou médiatique. Il est important de savoir composer avec les compétences et limites des uns et des autres pour permettre à chacun de s'exprimer dans ce qu'il sait faire de mieux et de ne pas hésiter à revoir les affectations et responsabilités si la personne en poste atteint ses limites dans la réalisation de certaines tâches.	1 = Mineur	CA+ SG + SRH+ CS	30.06.18 (initial : 12.16)		En cours. Un processus d'analyse des compétences (techniques, relationnelles, etc.) nécessaires pour les postes au concours est désormais systématiquement mis en place. La réflexion est toujours en cours pour d'autres aspects (p.ex., une anticipation avec les départs à la retraite doit encore être mise en œuvre).