



## 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'audité. À fin juin 2018, l'ensemble des recommandations a été mis en œuvre.

Relativement aux **9 recommandations mises en place**, il est relevé :

- La tenue d'une séance avec l'ensemble du personnel, 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 ;
- L'engagement d'un nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines (DARH) qui a pris ses fonctions à la Ville de Versoix le 1<sup>er</sup> août 2016. Une répartition de ses tâches par rapport à celles du secrétaire général a été réalisée. De plus, l'équipe des ressources humaines (RH) a été renforcée et un poste de conseillère RH a été créé depuis le 1<sup>er</sup> 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 tout le 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 (entretiens de développement) est désormais en place ;
- La politique salariale en lien avec les cahiers des charges et la structure organisationnelle a été revue ;
- Une politique de formation pour l'ensemble des collaborateurs a été établie et des plans de formation sont proposés en fonction des disponibilités budgétaires ;
- La gestion des compétences, des carrières et des talents en fonction des besoins de la commune et des exigences de certains postes fait l'objet de réflexions à chaque engagement.

- Les bases pour le développement d'une véritable culture d'entreprise et d'un esprit d'équipe ont été posées.

Par ailleurs, de nombreux changements organisationnels ont été opérés au sein de la Ville de Versoix depuis l'entrée en fonction du DARH : réorganisation des séances hebdomadaires avec les chefs de service, définition d'un nouvel organigramme et réallocation de certaines fonctions entre les services.

Les taux d'absentéisme et de rotation du personnel sont restés stables et correspondent à des situations gérées par l'administration communale. De même, les sollicitations du personnel auprès de la personne de confiance sont désormais très limitées.

La Cour des comptes relève ainsi qu'un nombre important de changements et d'améliorations ont été apportés en matière de gestion et de processus RH au sein de la Ville de Versoix au cours des trois dernières années. Modifier les pratiques RH tout comme instaurer une nouvelle culture d'entreprise nécessitent du temps et des adaptations continues. De nombreux changements ont été faits dans un temps très court et une phase d'appropriation va désormais être nécessaire.

Dans cette période, il est primordial que le Conseil administratif soit un véritable garant de la mise en place d'une conduite du changement et d'un climat de confiance appropriés.



| No 91 Organisation des ressources humaines à la Ville de Versoix (audit de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audité) |         |                                    |          | Suivi par la Cour   |
|--|--|---------|------------------------------------|----------|---|
| Recommandation / Action  | Risque   | Resp.   | Délai au                           | Fait le  | Commentaire   |
| <p><b>Recommandation 1 :</b> 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 =<br>Modéré                                    | CA      | 11.15                              | 18.11.15 | <p><b>Réalisée.</b><br/>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.<br/>Une séance avec l'ensemble du personnel a désormais lieu chaque année.</p>   |
| <p><b>Recommandation 2 :</b> 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 =<br>Significatif                              | CA      | 31.12.15                           | 30.06.16 | <p><b>Réalisée.</b><br/>Un nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> août 2016. Une répartition de ses tâches par rapport à celles du secrétaire général a été réalisée.<br/>En outre, la direction de l'administration et des ressources humaines est renforcée depuis le 1<sup>er</sup> juin 2017 avec l'engagement d'une conseillère RH.</p> |
| <p><b>Recommandation 3 :</b> 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 =<br>Modéré                                    | CA + SG | En cours et à développer dès 12.16 | 21.06.18 | <p><b>Réalisée.</b><br/>Les bases d'une nouvelle culture d'entreprise fondée sur une plus grande responsabilisation des collaborateurs et des contrôles plus ciblés sont désormais posées et mises en pratique. Des objectifs globaux au niveau de la commune ainsi que de chaque service ont également été définis à partir de mi-2018.</p>  |



| No 91 Organisation des ressources humaines à la Ville de Versoix (audit de gestion)  | Mise en place<br>(selon indications de l'audit) |                  |   |          | Suivi par la Cour   |
|--|---|------------------|---|----------|---|
| Recommandation / Action  | Risque  | Resp.            | Délai au  | Fait le  | Commentaire   |
| <p><u>Recommandation 4</u> : 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 =<br>Modéré                                   | CA + SG<br>+ SRH | 30.06.17<br>(initial : en<br>cours,<br>achevé<br>03.16)                 | 31.12.16 | <p><b>Réalisée.</b><br/>Les situations ouvertes lors de l'audit ont toutes fait l'objet d'un traitement par l'employeur. D'autres situations conflictuelles sont apparues et ont fait l'objet d'une détection et d'un suivi estimés adéquats.</p>                   |
| <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 =<br>Mineur                                   | Maire            | 10.15   | 09.12.15 | <p><b>Réalisée.</b><br/>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 =<br>Mineur                                   | CA+ SG +<br>SRH  | 30.06.17<br>(initial :<br>12.15)  | 31.12.16 | <p><b>Réalisée.</b><br/>Les cahiers des charges ont été finalisés pour l'ensemble des fonctions.<br/>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 =<br>Modéré                                   | CA+ SG +<br>SRH  | 30.06.18<br>(initial :<br>12.16, puis<br>premier<br>report<br>30.06.17) | 21.06.18 | <p><b>Réalisée.</b><br/>La politique salariale en lien avec les cahiers des charges et la structure organisationnelle a été revue.</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 =<br>Mineur                                   | CA+ SG +<br>SRH  | 30.06.18<br>(initial :<br>01.16, puis<br>premier<br>report<br>30.06.17) | 21.06.18 | <p><b>Réalisée.</b><br/>Un plan de formation pour l'ensemble des collaborateurs est désormais en place et mis en œuvre en fonction des possibilités budgétaires.</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 <b>gestion des compétences, des carrières et des talents</b> 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) | 21.06.18 | <b>Réalisée.</b><br>Un processus d'analyse des compétences (techniques, relationnelles, etc.) nécessaires pour les postes au concours est désormais systématiquement mis en place. |