

---

## 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.

Au 30 juin 2016, 3 recommandations ont été mises en œuvre et les 6 recommandations restantes sont en cours de réalisation.

Relativement aux **3 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<sup>er</sup> août 2016. Une première répartition de ses tâches par rapport à celles du secrétaire général a été réalisée ; elle est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de l'avancement de l'ensemble des recommandations ;
- 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.

Parmi les **6 recommandations en cours** et à la suite de l'entrée en fonction du nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines, le développement de certains processus RH est en cours, notamment :

- Le développement d'une véritable culture d'entreprise et d'un esprit d'équipe ;
- La résolution d'une situation conflictuelle qui perdure ;
- La finalisation de l'ensemble des cahiers des charges du personnel et la finalisation de la refonte du processus d'évaluation des performances des collaborateurs ;
- La révision de la politique salariale en lien avec les cahiers des charges et la structure organisationnelle ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de formation du personnel de la commune ;
- La réalisation d'une réflexion en profondeur 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.

Actuellement, les taux d'absentéisme du personnel et le nombre de sollicitations de la personne de confiance par les employés communaux restent à des niveaux similaires à ceux expérimentés lors de l'audit. En conséquence, du temps et le développement d'une véritable culture d'entreprise sont encore nécessaires pour que les actions en cours de mise en œuvre ou déjà terminées produisent un effet favorable sur le climat de travail et la motivation du personnel.

No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5-1	<b>Recommandation n°1</b> Une <b>communication et une position claires et fermes</b> 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.	2	CA	11.2015 (lors de la séance info personnel déjà planifiée pour tout le personnel)	18.11.2015	Fait.  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.
5-1	<b>Recommandation n°2</b> Le <b>recrutement d'un cadre supérieur expérimenté</b> 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.	3	CA	Initial 12.15 (note : délai de recrutement et processus budgétaire à respecter)	Fait au 30.06.2016	Fait.  Un nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines a pris ses fonctions le 1 <sup>er</sup> août 2016. Une première répartition de ses tâches par rapport à celles du secrétaire général a été réalisée ; elle est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de l'avancement de l'ensemble des recommandations.

No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5-1	<b>Recommandation n°3</b> Le <b>développement d'une véritable culture d'entreprise et d'un esprit d'équipe</b> . 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.	2	CA + SG	En cours et à développer dès 12.2016		En cours.  Une directive du Conseil administratif préparée sous la forme d'une "charte éthique" a été élaborée et présentée lors de divers séances au Conseil municipal, à la Commission du personnel, aux chefs de service et aux collaborateurs. Le développement se poursuivra avec l'entrée en fonction du nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines.
5-1	<b>Recommandation n°4</b> La résolution <b>des situations conflictuelles</b> 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.	2	CA + SG + SRH	30.06.2017 (initial : en cours, achevé 03.2016)		En cours.  Plusieurs situations particulières ont été traitées, alors qu'un conflit spécifique doit encore être résolu.  Un suivi attentif des évaluations et des objectifs fixés a été mis en place et sera repris par le nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines.

No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5-I	<b>Recommandation n°5</b> L'établissement d'une <b>directive spécifique</b> définissant le comportement à avoir en cas de <b>conflit d'intérêts</b> et la procédure à suivre : modalités de récusation pour les membres du Conseil administratif et information hiérarchique pour les collaborateurs.	1	Maire	10.2015	09.12.2015	Fait.  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.
5-II	<b>Recommandation n°6</b> Poursuivre la démarche actuelle de <b>description des fonctions</b> (cf. lien avec les cahiers des charges) ainsi que la refonte du <b>processus d'évaluation des performances des collaborateurs</b> .	1	CA+ SG + SRH	30.06.2017 (initial : 12.2015)		En cours.  Les cahiers des charges doivent encore être finalisés pour 2 fonctionnaires ainsi qu'établis pour la fonction auxiliaire des "nettoyeurs".  Un nouveau formulaire pour les entretiens annuels d'évaluation a été établi. Sur cette base, la refonte du processus d'évaluation des performances des collaborateurs a été initiée.

No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf	Recommandation / Action	Risque 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
5-II	<b>Recommandation n°7</b> Revoir la <b>politique salariale</b> 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).	2	CA+ SG + SRH	30.06.2017 (initial : 12.2016)		En cours.  Certaines corrections ont été apportées en décembre 2015 sur la base des cahiers des charges revus. D'éventuelles adaptations complémentaires pourront avoir lieu en 2016.
5-II	<b>Recommandation n°8</b> Élaborer la <b>politique de formation</b> 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.	1	CA+ SG + SRH	30.06.2017 (initial : 01.2016)		En cours.  Un premier concept de formation a été validé et diffusé. Le suivi se poursuit et un état des lieux a été établi par un consultant externe.
5-II	<b>Recommandation n°9</b> 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	1	CA+ SG + SRH+ CS	12.2016		En cours.  Une réflexion a été menée par le Conseil administratif et le secrétaire général. Elle sera reprise en profondeur avec le nouveau directeur de l'administration et des ressources humaines.

	<b>No 91 Audit de gestion relatif à l'organisation des ressources humaines de la Ville de Versoix</b>	<b>Mise en place (selon indications de l'audité)</b>				<b>Suivi par la Cour</b>
<b>Réf</b>	<b>Recommandation / Action</b>	<b>Risque</b> 4 = Majeur 3 = Significatif 2 = Modéré 1 = Mineur	<b>Responsable</b>	<b>Délai au</b>	<b>Fait le</b>	<b>Commentaire</b>
	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.					