

Genève, le 8 septembre 2015

Aux représentant-e-s des médias

Communiqué de la Cour des comptes (2 pages)

Publication d'un nouveau rapport

ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA VILLE DE VERSOIX

Il ressort de l'audit de la Cour que malgré les efforts entrepris par la commune depuis 2011 la situation en matière de gestion des ressources humaines (RH) reste inadéquate. Il perdure aujourd'hui des signaux indicateurs d'une situation susceptible de mettre en péril la bonne réalisation des prestations délivrées et provoquant des coûts supplémentaires (coûts directs et indirects liés aux absences, litiges judiciaires, mandats de consultants, etc.). Les réponses apportées à ce jour par la commune ne sont pas suffisantes ou plus adaptées à la situation actuelle. Le personnel d'encadrement souffre de l'absence de « leadership managérial » se traduisant notamment par l'absence de vision stratégique dans ce domaine et de soutien RH adapté à ses besoins. Des situations conflictuelles non résolues et le manque de clarté des rôles et responsabilités des fonctions dirigeantes viennent amplifier une situation de forte tension interne. Afin de sortir de la situation actuelle en matière de gestion des RH, la Cour recommande au Conseil administratif de mener une véritable conduite du changement afin de faire évoluer l'administration communale d'une « organisation familiale » à une administration publique qui fonctionne de manière professionnelle. L'ensemble des 9 recommandations émises par la Cour ont été acceptées. Le rapport est librement disponible sur <http://www.cdc-ge.ch/>.

Au cours des premiers mois de l'année 2015, la Cour a reçu plusieurs communications citoyennes faisant part de possibles irrégularités dans la gestion du personnel et d'absences maladie de longue durée de nombreux cadres, de nature à mettre en danger la qualité des prestations publiques de la Ville de Versoix et à causer des coûts supplémentaires.

Considérant la gestion des ressources humaines comme primordiale au sein d'une institution publique et la situation telle que décrite extrêmement préoccupante, la Cour a décidé d'ouvrir un audit sur ce sujet.

L'objectif principal de cet audit a été d'analyser l'organisation mise en place pour gérer les ressources humaines et vérifier que la commune s'est dotée des moyens suffisants pour couvrir les risques principaux dans ce domaine. La Cour n'a pas mené un audit détaillé complet des processus opérationnels en matière de gestion des ressources humaines mais s'est concentrée sur les problématiques les plus urgentes et critiques à traiter dans ce domaine.

Il ressort de l'audit de la Cour que la commune s'est fortement développée au cours de la dernière décennie. Tant son personnel fixe que le budget de charges de personnel ont crû de 5 % en moyenne par an de 2010 à 2014. De tels changements et évolutions ont une incidence forte sur les structures communales et l'organisation du travail ; ils doivent être accompagnés par des professionnels pour être menés à bien.

Avec l'objectif de contribuer au changement et de penser à de nouveaux modes de fonctionnement d'une commune en pleine mutation, Versoix a lancé de nombreux chantiers et initiatives relatifs à son organisation, aux relations de travail et à la gestion des ressources humaines. Tant le Conseil administratif que le personnel se sont fortement impliqués dans les travaux menés à cet effet depuis 2011.

La Cour a constaté que, malgré les efforts entrepris, la situation en matière de gestion des ressources humaines reste inadéquate. En effet, il ressort notamment de différents entretiens menés par la Cour le sentiment d'un malaise important et d'une situation de souffrance du personnel d'encadrement. De la même manière, la « personne de confiance » mandatée par la commune a relevé, au travers des 30 situations distinctes traitées, un climat de travail compliqué et des relations très tendues entre les cadres de la commune impliquant des atteintes à la capacité professionnelle des collaborateurs ou des atteintes à la santé ayant aussi occasionné des absences maladie. En outre, l'OCIRT est intervenu à la demande de collaborateurs et a également préconisé quatre mesures à prendre par le Conseil administratif afin d'améliorer et de garantir la protection du personnel.

Par ailleurs, une grande partie des travaux entrepris dès 2011 en matière de gestion des RH n'a toujours pas abouti. La fonction RH reste encore insuffisamment développée compte tenu de la taille de l'administration communale et ne répond pas aux attentes du personnel. La Cour relève en particulier l'absence de répartition claire des rôles et responsabilités en matière de gestion des RH, l'absence de plan de formation, une définition des fonctions non aboutie ou encore un support opérationnel aux services en matière RH limité et très en dessous des attentes. Ces éléments concourent également aux difficultés rencontrées par la commune dans les relations de travail.

Ces constats établis, la Cour a fait le choix d'orienter son audit vers une logique de feuille de route, intégrant un plan d'actions concrètes devant permettre à la commune de sortir de la situation actuelle en matière de gestion des RH. Ainsi, les recommandations de la Cour sont organisées par priorité avec un plan d'action détaillé en fonction du degré d'urgence.

En priorité et à très court terme, la Cour recommande au Conseil administratif de mener une véritable conduite du changement et mettre en place un « leadership managérial » fort en matière RH. Cette conduite du changement passera notamment par :

- 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.
- Le recrutement d'un cadre supérieur expérimenté possédant les compétences techniques et managériales pour mener ce projet.
- Le développement d'une véritable culture d'entreprise et d'un esprit d'équipe.
- La résolution des situations conflictuelles actuelles afin d'éviter que cela ne constitue un facteur freinant la conduite du changement prescrit.
- L'établissement d'une directive spécifique définissant le comportement à avoir en cas de conflit d'intérêts et la procédure à suivre.

Dans un deuxième temps et à moyen terme, le Conseil administratif est invité à mettre en œuvre différents chantiers RH:

- La poursuite de la démarche actuelle de description des fonctions ainsi que la refonte du processus d'évaluation des performances des collaborateurs.
- La revue de la politique salariale en lien avec les cahiers des charges et la structure organisationnelle.
- L'élaboration de la politique de formation de la commune.
- La mise en place d'une gestion des compétences, des carrières et des talents en fonction des besoins de la commune et des exigences de certains postes.

Contact pour toute information complémentaire :

*Monsieur Stanislas ZUIN, magistrat à la Cour des comptes
Tél. 022 388 77 93, courriel : stanislas.zuin@cdc.ge.ch*