



Conseil municipal

Législature 2020-2025
Délibération **D 119-2023**
Séance du 26 septembre 2023

DELIBERATION

relative au crédit budgétaire supplémentaire de 100 000 F destiné à l'ouverture de deux postes de secrétaires généraux adjoints

Vu le projet de réorganisation du secrétariat général,

vu l'exposé des motifs EM 119-2023, de juin 2023, comprenant l'ensemble des éléments techniques et financiers relatifs à cette opération,

conformément à l'article 30, alinéa 1, lettre e, de la loi sur l'administration des communes du 13 avril 1984,

sur proposition du Conseil administratif,

le Conseil municipal

DECIDE

par 15 oui, 8 non et 1 abstention

1. D'accepter l'ouverture de deux postes de secrétaires généraux adjoints, à 100%, dès le 1^{er} octobre 2023, à destination du Service de l'Administration générale.
2. D'accepter un crédit budgétaire supplémentaire de 100 000 F à cet effet, salaires et charges comprises, couvrant les mois d'octobre à décembre 2023 (la pérennisation des postes étant prévue dans le cadre du budget 2024).
3. De comptabiliser ce montant dans le compte de résultats 2023 en dépenses supplémentaires sur les rubriques 02.30.
4. De couvrir ce crédit budgétaire supplémentaire par une économie équivalente sur d'autres rubriques de charges ou par des plus-values escomptées aux revenus, voire par le capital propre.



Commune de Plan-les-Ouates

EXPOSE DES MOTIFS N° 119-2023

▪ **Message aux membres du Conseil municipal** ▪

OBJET:

Crédit budgétaire supplémentaire de 100 000 F

**destiné à l'ouverture de deux postes de
secrétaires généraux adjoints**

Plan-les-Ouates – Mai 2023

Crédit budgétaire supplémentaire de 100 000 F destiné à l'ouverture de deux postes de secrétaires généraux adjoints

1. Préambule

Généralités et objectif du projet de délibération

Dès le printemps 2020, le Conseil administratif avait entamé une réflexion pour améliorer et renforcer le fonctionnement de la direction de l'administration. Non pas que celle-ci posait problème, bien au contraire, mais en prévision de l'augmentation des tâches et du nombre de projets en cours. Le volume d'information à traiter est significativement plus important depuis la mise en service du nouveau quartier des Sciens ainsi que par la préparation des deux nouveaux quartiers à venir : le Rolliet et les Cherpines.

Après la pandémie de Covid19, le Conseil administratif a repris cette réflexion, fort de cette nouvelle expérience de gestion de crise durable. Il s'est en effet avéré que l'organisation actuelle de la direction des services tient correctement la charge des missions et du fonctionnement tant que tous les cadres sont présents. Par contre, il s'avère qu'elle est particulièrement fragilisée en cas d'absences simultanées de plusieurs de ses membres. En particulier, l'articulation directe entre Responsables de services et Conseillers administratifs délégués rend la direction des services plus fragile.

Le Conseil administratif a donc confié au Secrétaire général la mission d'étudier l'introduction de deux adjoints pour venir multiplier la capacité de travail au niveau du secrétariat général.

2. Explications techniques

Description du projet

Lors de cette mission, et après plusieurs échanges avec les responsables de service, il est apparu que l'organisation actuelle était satisfaisante et qu'il était difficile d'y renoncer. Toutefois, il apparaît également à l'examen que lors que des absences d'un des éléments de la paire RS-CA, le processus décisionnel de l'administration est fortement et durablement affecté. Il est également apparu un manque de ressources au secrétariat général pour traiter l'entier des projets transversaux (Sciens, Rolliet, Cherpines, Pièce D, Plan climat communal, PCA, PRU, etc.) ou les gestions de crises (canicule, pandémie, délestage de l'approvisionnement en gaz ou électricité), dossiers dont le nombre est en augmentation, de même que la complexité des affaires transversales.

Voici quelques exemples des faiblesses de l'organisation actuelle qui ont été relevés lors de cette réflexion :

- Le flux d'information est en constante augmentation, et l'organisation actuelle atteint ses limites en matière de capacité de traitement. Il manque du temps de travail consacré à la synthèse des informations en provenance de services.
- Il manque du temps de travail dans l'analyse des projets de lois du Grand-Conseil ou du Conseil d'état et de leurs conséquences pour la Commune, l'analyse des transferts de charges canton-communes, les réponses aux consultations, comparaisons intercommunales, etc.).
- Une forte implication des magistrats au niveau opérationnel permet une bonne connaissance de certains dossiers, mais réduit la vision globale et limite la capacité d'intervention.
- La collaboration directe des CA pour assurer la direction des services, induit des doubles circuits d'informations, qui provoquent à leur tour une perte de temps pour revérifier le traitement de l'information.
- En cas d'absence d'un CA, le fonctionnement au quotidien des services est directement affecté, car ils comptent actuellement sur les décisions d'un CA en poste. Le suppléant ne peut assurer l'entier du suivi, ce qui bloque le processus décisionnel et impacte l'avancement des projets.
- En cas d'absence d'un Responsable de service, c'est le Secrétaire général qui intervient pour assurer l'intérim, ce qui ralentit le processus décisionnel et l'avancement des dossiers au plan global.
- En cas de non-renouvellement des mandats politiques, de démission ou de maladie, une grande partie de l'historique du processus décisionnel est perdu.

Il s'agit donc de dédoubler, en quelque sorte, les fonctions stratégiques des conseillers administratifs et du secrétaire général, pour en augmenter la capacité de traitement de l'information ainsi que d'en améliorer la robustesse en cas d'absence, qu'elles soient volontaires ou forcées.

L'engagement de deux secrétaires généraux adjoints nous permettra d'améliorer le fonctionnement de la direction générale de l'administration selon les axes suivants :

- Augmenter la capacité de traitement de l'information, pour s'adapter à la croissance de la commune
- Optimiser les flux d'informations entre les cadres et les magistrats pour améliorer la vision globale
- Répartir les rôles stratégiques et opérationnels pour augmenter l'efficacité dans la mise en œuvre des politiques publiques.

En revanche, la mission et le cahier des charges des responsables de service n'est pas affectée par cette nouvelle organisation. En effet, les RS conserveront la direction de leurs services et pourront ainsi mieux s'y consacrer, car ils seront moins sollicités sur les affaires transversales et les suppléances de collègues.

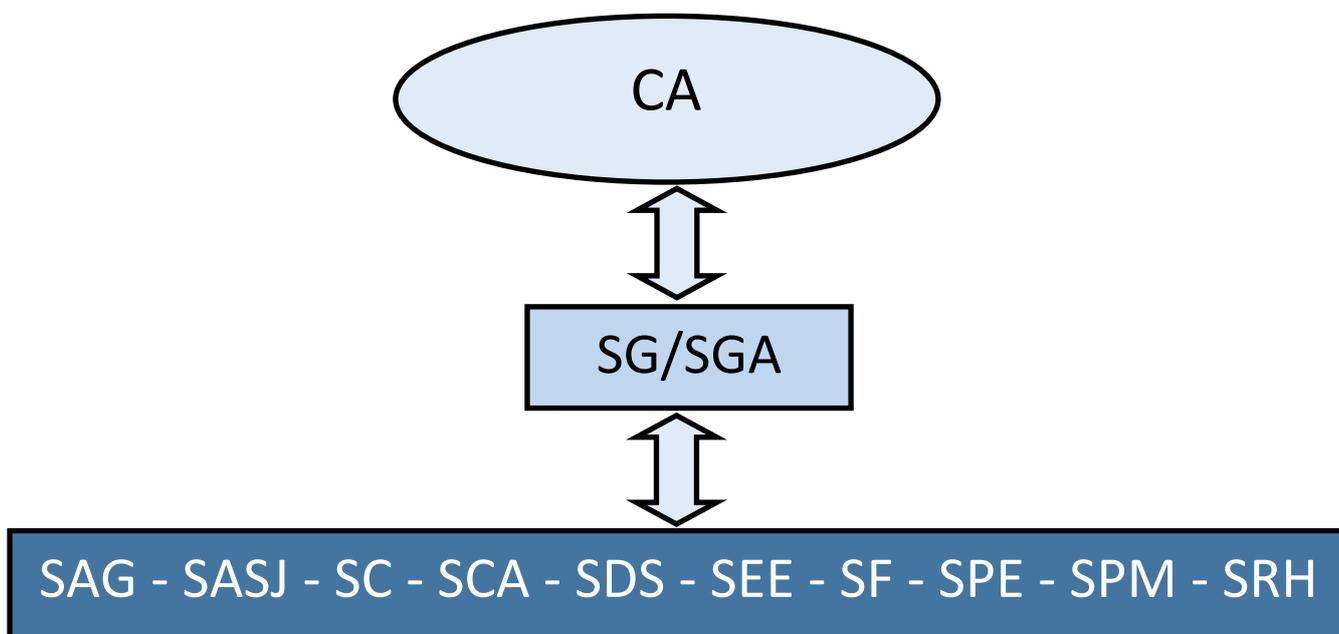
Voici un exemple de répartition des rôles selon cette nouvelle organisation, illustrée dans le cas de la programmation des AVQ Rolliet :

| | CA | SG/SGA | RS |
|-------------------|----|--------|----|
| Vision politique | ✓ | | |
| Axes stratégiques | ✓ | | |
| Gouvernance | ✓ | ✓ | |

| | | | |
|-------------------------|---|---|---|
| Objectifs stratégiques | ✓ | ✓ | |
| Objectifs opérationnels | | ✓ | ✓ |
| Partenariat avec CESS | | ✓ | ✓ |
| Programmation | | ✓ | ✓ |
| Réalisation | | ✓ | ✓ |
| Inauguration | ✓ | ✓ | ✓ |
| Budget | | | ✓ |
| Fonctionnement | | | ✓ |
| Ressources humaines | | | ✓ |
| Suivi | | | ✓ |

Du point de vue de l'organisation interne, il n'est pas prévu de rajouter un niveau hiérarchique. Le secrétariat général fonctionnera en collège, en se répartissant le suivi des services selon trois pôles : Administration¹, Société² et Technique³. Cette répartition est sujette à modification et peut varier d'une législature à l'autre.

L'organigramme reste donc à trois niveaux :



¹ SAG, SF, SRH.

² SASJ, SC, SDS, SPE.

³ SCA, SEE, SPM.

Planning prévisionnel

- Juin 2023 : publication de l'annonce sur JobUp et site communal.
- Juillet 2023 : tenue des entretiens.
- Août 2023 : validation par le CA des candidatures proposées.
- Septembre-Novembre 2023 : entrée en fonction des deux secrétaires généraux adjoints.

3. Calcul du montant du crédit budgétaire supplémentaire

Le budget 2023 est complété avec une somme globale de 100 000 F pour deux postes de secrétaires généraux adjoints, inclus le 13^{ème} salaire et les charges sociales (période d'octobre à décembre 2023, la pérennisation du poste étant prévue au budget 2024).

Le Conseil administratif est favorable à l'engagement de deux secrétaires généraux adjoints afin de couvrir les besoins en matière de ressources humaines. Il vous recommande ainsi de voter ce crédit budgétaire supplémentaire de 100 000 F.

Le Conseil administratif

CA/SG/SF – mai 2023