

N° 84 Audit de légalité et de gestion du service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) rapport publié le 11 décembre 2014

La Cour a émis 13 recommandations, toutes acceptées par l'entité auditée.

Actuellement, seules 2 recommandations ont été mises en place et 11 sont en cours de réalisation.

Relativement aux recommandations mises en place, des réalisations sont constatées dans les domaines suivants :

- fusion des fonctions de directeur du SSEJ et de directeur du pôle de promotion de la santé et de prévention en un seul poste ;
- suppression du principe de majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi.

Parmi les recommandations en cours, il est relevé que des améliorations doivent encore être apportées en matière de :

- mise en priorité des prestations, projets et actions du SSEJ ;
- élaboration d'un plan de réalisation ;
- définition d'indicateurs de performance ;
- planification et allocation des ressources.

A noter qu'afin de mettre en œuvre les recommandations de la Cour, le SSEJ les a regroupées en trois thématiques traitées chacune par l'un des groupes de travail suivants :

- bilan et clarification structurelle, organisationnelle et communicationnelle ;
- stratégie et pilotage du SSEJ ;
- planification et horaires.

Un planning général a été élaboré pour la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations selon les étapes suivantes :

- analyse ;
- identification des éléments clés / élaboration des processus ;
- planification ;
- mise en œuvre ;
- monitoring.

A fin juin 2016, l'étape d'identification des éléments clés et l'élaboration des processus était terminée. La phase de mise en œuvre devrait se dérouler sur 2017.

La Cour regrette le retard pris dans la mise en œuvre des recommandations de la Cour. Depuis l'arrivée de la nouvelle directrice du SSEJ, en avril 2016, des mesures ont toutefois été prises, et la Cour constate avec satisfaction que celles-ci vont dans le sens préconisé par son rapport et couvrent l'intégralité des recommandations émises.

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 | Recommandation n°1 La Cour recommande de clarifier les rôles et responsabilités entre la direction du SSEJ et celle du pôle de promotion de la santé et de prévention. Une fois ces points clarifiés, il s'agira de les communiquer aux collaborateurs du pôle. | 2 | DGOEJ | Décembre 2015 | Avril 2015 | Fait. Les deux fonctions ont été réunies en un seul poste. |
| 5 | Recommandation n°2 Une fois le point précédent réalisé, il conviendra sur le court terme d'établir un bilan succinct et formalisé de la pertinence de l'organisation actuelle du pôle, notamment quant à l'existence d'un directeur de pôle et d'un directeur du SSEJ, en incluant également dans cette analyse le rattachement du SDS tel que prévu par la LOJeun. Si la pertinence du rattachement du SDS hors du SSEJ venait à être confirmée par les conclusions du bilan, il serait nécessaire de proposer les modifications légales y afférentes. | 2 | DGOEJ | Décembre 2016 | | En cours. La question du rattachement du SDS devrait être résolue dans le délai prévu. |

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 | Recommandation n°3 La Cour recommande également de définir les éléments pertinents (objectifs, indicateurs, etc.) à remonter par le pôle et selon une fréquence à déterminer. Une fois définis, il s'agira de mettre en place un processus de reporting adéquat. | 2 | DGOEJ avec l'appui du contrôle de gestion | 30.04.2017 (initial : fin 2015) | | En cours. Ce point sera traité une fois que les activités, les publics cibles et les lignes d'action auront été définis. |
| 5 | Recommandation n°4 La Cour recommande d'identifier les thématiques transversales prioritaires traitées par différents acteurs en lien avec la promotion de la santé et la prévention (y compris les acteurs concernés hors du DIP) et de mettre en place des procédures, protocoles et formations communes. Par exemple, il serait nécessaire de définir une notion unique de la maltraitance et d'avoir une formation commune à tous les acteurs intégrant des cas pratiques qui reflètent les problématiques rencontrées au quotidien. Suite à cela, il serait nécessaire d'établir rapidement une procédure transversale commune. | 2 | SGDIP DGOEJ Direction de pôle | Fin 2016 | | En cours. La recommandation sera traitée en tenant compte de la recommandation 5. |

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 | <p>Recommandation n°5</p> <p>La Cour recommande de mettre en place un processus d'analyse rigoureux et formalisé permettant de définir et de prioriser les prestations, projets et actions du SSEJ selon plusieurs horizons temporels et en rapport avec les risques et enjeux en matière de santé publique. Cette analyse pourrait notamment donner lieu à l'abandon ou au « redimensionnement » de certaines prestations jugées non pertinentes ou moins prioritaires (pour tout ou partie de ses bénéficiaires) et permettre de confirmer ou de modifier les axes prioritaires du service. Les bases légales et réglementaires devront le cas échéant être modifiées afin d'être en cohérence avec les prestations définies. Il convient de relever que ce processus d'analyse est un prérequis essentiel à toute réorganisation du service et permettra également le cas échéant d'adapter les ressources dont il bénéficie.</p> <p>Ce processus, dont la périodicité doit être définie (analyses annuelles, bisannuelles, etc.), devrait s'appuyer sur l'analyse des besoins du terrain (par exemple des enquêtes de satisfaction/utilité auprès des parents et/ou élèves et enseignants¹³), les</p> | 3 | Direction du SSEJ avec le soutien du SG et du contrôle interne pour les procédures internes à mettre à jour | Décembre 2016 | | <p>En cours.</p> <p>Le groupe de travail n° 2 a construit un ensemble d'outils d'analyse des activités du SSEJ.</p> |

¹³ Par exemple, il serait possible de mesurer la pertinence des visites de santé en effectuant des sondages auprès des parents afin de déterminer le pourcentage d'enfants ayant déjà accès de manière régulière à un pédiatre.

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 |
| | ressources à disposition du SSEJ et les revues de littérature. Elle devrait être réalisée en considérant également les prestations délivrées par d'autres acteurs que le SSEJ (OMP, enseignants, conseillers sociaux, voire les médecins privés, etc.) afin de s'assurer de l'absence de toute prestation redondante. En outre, devraient être intégrées dans la démarche de réflexion les différentes modalités d'action du SSEJ (par exemple, mise en œuvre d'une campagne de prévention ou de démarches plus contraignantes pour les bénéficiaires visant à institutionnaliser certaines actions/thématiques dans une base légale) ainsi que les priorités du plan cantonal de promotion de la santé et de prévention. | | | | | |

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 | Recommandation n°6 Une fois la stratégie globale définie, il s'agira de la décliner en projets et actions pérennes puis de définir les outils ainsi que la documentation à utiliser. Il s'agira de s'assurer que les actions menées par les différents groupes professionnels ainsi que par les collaborateurs d'un même groupe professionnel du SSEJ forment un ensemble cohérent. Les interventions ponctuelles pourront être réalisées, pour autant qu'elles entrent dans le cadre fixé et que leur acceptation soit centralisée afin de garantir la cohérence d'ensemble du service. | 2 | La DGOEJ | 30.04.2017 (initial : décembre 2016) | | En cours. La ligne stratégique émerge des travaux du groupe de travail n°2. Elle doit encore être concrétisée dans le cadre d'un véritable plan stratégique qui soutient et explicite une vision claire, lisible et cohérente de la mission du SSEJ, en complémentarité avec celle des partenaires clés. |
| 5 | Recommandation n°7 Afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des prestations fournies par le SSEJ et de suivre les axes prioritaires du service, la Cour recommande de définir des indicateurs pertinents (y compris les valeurs cibles) tant au niveau stratégique qu'opérationnel. En outre, il s'agira de fiabiliser le processus de collecte des données statistiques et de définir une stratégie de communication vis-à-vis des indicateurs et statistiques (destinataires, fréquence, etc.) (voir également les recommandations relatives à la communication ci-après). | 2 | La DGOEJ et validation du SG | 30.04.2017 (initial : septembre 2015) | | En cours. Les indicateurs dépendent des actions prioritaires retenues et de la méthodologie appliquée pour leur mise en œuvre. Ils seront définis par la direction du SSEJ dans le cadre de l'élaboration du plan d'action. |

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 | Recommandation n°8 La Cour recommande de mettre en place un processus de planification rigoureux tenant compte de la stratégie et des priorités du SSEJ qui auront été définies et permettant également de répondre aux urgences pouvant intervenir en cours d'année. Pour ce faire, il s'agira notamment de mener les analyses visant à identifier la proportion adéquate du temps de travail qui doit être dédiée à chaque rubrique de la planification (y compris le temps consacré à la préparation et au suivi des enseignements pour les FCPES (forfait de 0.8)). La planification devrait également être communiquée de manière adéquate aux collaborateurs du SSEJ (communication sur les prestations attendues de la part de la direction pour chaque collaborateur) (voir également les recommandations relatives à la communication ci-après). | 2 | Direction du SSEJ avec l'appui de la DGOEJ (directeurs financier et administratif, responsable du contrôle interne) | 31.12.2016 (initial : décembre 2015) | | En cours. Cette recommandation est en cours de traitement dans les différents groupes de travail. |
| 5 | Recommandation n°9 Afin de respecter les principes permettant de bénéficier de l'annualisation du temps de travail, la Cour recommande de mettre en place les contrôles adéquats visant à s'assurer qu'une planification des jours et heures de présence, y compris les vacances et les jours fériés ainsi que les récupérations d'heures éventuelles, existe pour chaque collaborateur du SSEJ. | 2 | Direction du SSEJ | 31.12.2016 (initial : juin 2015) | | En cours. Cette recommandation est en cours de traitement dans les différents groupes de travail. |

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 | <p>Recommandation n°10</p> <p>Relativement au suivi horaire, la Cour recommande de mettre en place des contrôles formalisés, adéquats et respectant le principe de proportionnalité afin notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'assurer que chaque collaborateur rapporte mensuellement les heures prestées ; • s'assurer que les heures prestées annuellement sont en adéquation avec les différentes rubriques de la planification établie ; • identifier et investiguer toute anomalie/incohérence ressortant des heures prestées dans les fichiers de suivi mensuel. À cet effet, des contrôles par sondage pourraient être réalisés afin de rapprocher les heures prestées avec les éventuels livrables disponibles : écrits infirmiers, rapports d'activité réalisés suite à une action donnée, etc. ; • s'assurer que les principes du MIOPE relatifs à l'annualisation du temps de travail sont respectés. <p>Au préalable, il conviendra d'être en mesure d'identifier les heures effectivement réalisées, c'est-à-dire hors forfaits et majorations.</p> | 2 | Direction du SSEJ | 31.12.2016 (initial : Déc 2015) | | <p>En cours.</p> <p>Cette recommandation est en cours de traitement dans les différents groupes de travail.</p> |

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 | Recommandation n°11 La Cour recommande de revoir certains principes issus de ses procédures de gestion du temps de travail qui s'écartent des règles préconisées par l'annualisation du temps de travail (en particulier, la majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi). | | | | 25.11.14 | Fait. Le principe de majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi a été supprimé. |
| 5 | Recommandation n°12 Afin d'améliorer le flux d'information et de communication à plusieurs niveaux, la Cour recommande d'effectuer une analyse des actions de communication à mettre en œuvre notamment en termes de pilotage stratégique, planification, gestion du temps de travail, retours aux collaborateurs et aux différents niveaux d'enseignement sur les prestations/projets/actions effectués, relations avec la DGOEJ, etc. Cette analyse devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, etc. | 1 | Direction de pôle Direction du SSEJ | 31.12.2016 (initial : décembre 2015) | | En cours. |

| No 84 Audit de légalité et de gestion du Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) – État de Genève | | 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 | <p>Recommandation n°13</p> <p>La Cour recommande la mise à jour du manuel de référence du SSEJ afin qu'il soit exact et exhaustif. En outre, il conviendra de mettre à jour les différentes procédures internes du SSEJ. Finalement, il s'agira d'établir un cahier des charges pour chaque fonction du SSEJ et de mettre à jour ceux le nécessitant. En amont, en collaboration avec la hiérarchie de l'OEJ et l'office du personnel de l'État (OPE), il s'agira de mener une analyse quant aux différents niveaux de disparités salariales existantes au sein du SSEJ et le cas échéant de prendre toutes les mesures correctives nécessaires, en tenant compte des contraintes de l'art. 12 al. 2 et 3 de la LPAC.</p> | 1 | Direction du SSEJ | Décembre 2016 | | En cours. |