

Cour des comptes  
Route de Chêne 54  
1208 Genève  
Tél. : +41 (0)22 388 77 90  
<http://www.cdc-ge.ch>

Monsieur  
Daniel SORMANNI  
Président  
Commission de contrôle de gestion  
Grand Conseil  
Case postale 3970  
1211 Genève 3

Genève, le 19 avril 2018

## **Mandat de suivi des recommandations - Heures supplémentaires de la police**

Monsieur le président,

En date du 3 mai 2016, vous avez mandaté la Cour des comptes pour effectuer un suivi de rapports émis en 2007, 2009 et 2010. Le présent examen sommaire rend compte de ce mandat.

### **1. Préambule**

---

- 1.1. Au printemps 2015, la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil (ci-après la Commission) a sollicité la Cour des comptes (ci-après la Cour) en vue d'un point de situation sur le suivi des recommandations restées ouvertes dans les rapports suivants :
  - Rapport N°2 publié le 26.06.2007, Audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de Police et au projet Micado, application informatique du Service des Contraventions
  - Rapport N°17 publié le 23.03.2009, Audit de légalité et de gestion, relatif à la rémunération du corps de police
  - Rapport N° 20 publié le 16.6.2009, Audit financier et de gestion, relatif à l'Eurofoot 2008
  - Rapport N°32 publié le 30.08.2010, Audit de gestion relatif à l'utilisation de l'application de conduite opérationnelle du personnel de police (COPP) au sein de la police judiciaire
- 1.2. La Cour a alors contacté la direction de la police et du département afin d'obtenir toute information utile à cet égard, le dernier suivi formel des recommandations desdits rapports ayant été effectué l'été 2009 pour le plus ancien et l'été 2013 pour le plus récent.
- 1.3. Deux séances de la Commission, auxquelles ont participé le département, la police et la Cour, se sont tenues aux mois de mai et de juin 2015 au sujet du suivi des recommandations restées ouvertes. Il en est principalement ressorti que si la police avait avancé dans ses projets de maîtrise des heures supplémentaires depuis 2009, elle ne se situait pas encore à

un niveau permettant de comprendre les raisons de la création des heures supplémentaires et de s'assurer de l'efficacité de la planification, notamment pour les mobilisations.

- 1.4. La Cour a été auditionnée une nouvelle fois par la Commission fin juin 2015, cette dernière souhaitant connaître la position de la Cour quant aux suites possibles à donner pour que la situation s'améliore. La Cour a fait part de ses propositions par oral lors de la séance puis de manière formelle le 21 août 2015. Ces propositions consistaient principalement en la réalisation d'analyses, par la police, traitant des problématiques suivantes :
  - Personnes sous statut LPol effectuant des tâches de nature administrative pouvant être assurées par des personnes sous statut LPAC ;
  - Heures supplémentaires dans le cadre des mobilisations (ci-après MOB) lors d'événements non planifiables et lors d'événements planifiés ;
  - Effets des changements d'horaires dans les postes de Blandonnet, Rive et Carouge ;
  - Heures supplémentaires dans le cadre de l'activité régulière (ci-après hors MOB).
- 1.5. Le 14 septembre 2015, la Commission a alors requis du département qu'elle obtienne les documents probants répondant aux analyses précitées.
- 1.6. Une nouvelle séance a été agendée le 11 avril 2016 par la Commission afin d'auditionner la police et le département, en présence de la Cour, au sujet du résultat de ces analyses. Lors de cette séance, il a notamment été confirmé un certain nombre de lacunes en termes de règles de saisie des heures, le bilan mitigé de l'introduction des nouveaux horaires des postes, l'inadéquation entre horaires et activités, un manque de contrôle de la hiérarchie et l'apparition d'heures supplémentaires sans raison pertinente lors d'événements planifiables tels que des mobilisations récurrentes ou des activités de formation continue. En conséquence, le département a présenté un plan d'actions en 12 points, auquel devaient s'ajouter deux analyses complémentaires sur les heures de piquet et les heures structurelles [voir [Annexe 1](#)], et dont un premier retour pouvait être présenté à la Commission d'ici fin 2016. Le plan d'actions couvrait par ailleurs l'ensemble des recommandations de la Cour encore ouvertes. En outre, il impliquait la création d'un comité de pilotage sur les heures supplémentaires (ci-après COPIL HS), dont la mission principale est de mettre en relation les analyses des heures supplémentaires et les considérations métiers, de suivre la production des HS et de proposer des variantes d'horaires, des directives et des indicateurs à l'État-Major de la police (ci-après EMP).
- 1.7. Sur cette base, la Commission a officiellement mandaté la Cour le 3 mai 2016, la priant d' « effectuer le suivi de ces rapports, sur la base du plan d'actions présenté par la police en date du 11 avril dernier et des courriers des 21 août et 14 septembre 2015 relatifs au suivi des recommandations de la Cour ».

## 2. Réalisation du mandat

---

- 2.1. Au cours des dernières années, les heures supplémentaires de la police ont représenté une valeur brute de l'ordre de 15 millions F par an, plus 3 millions F si l'on ajoute les heures de piquet. Déduction faite des heures récupérées, les heures supplémentaires correspondent à une valeur nette d'environ 6 millions F par an (hors heures de piquet). De tels montants justifient d'en avoir une gestion maîtrisée.
- 2.2. Pour répondre au mandat et accompagner la police dans la réalisation du plan d'actions ci-avant, la tenue de plusieurs séances techniques avec les chefs de service de la police, la direction de la stratégie de la police, les RH de la police, le service de contrôle de gestion de la police et le contrôle interne du département ont été nécessaires. De plus, la Cour a aussi participé à une dizaine d'autres séances (coordination, préparation du COPIL HS, séances du COPIL HS), ce qui a représenté au total un effort de plus de 200 heures de travail pour les membres concernés de la Cour.
- 2.3. La Cour a spécifiquement assisté la police sur les points suivants :

- 2.3.1. Obtention d'extractions fiables de l'application COPP (heures travaillées, HS, majoration avec distinction de ce qui relève des mobilisations et de l'activité opérationnelle du service).

La première étape a consisté à extraire les données de COPP de manière structurée en vue de la préparation de tableaux de bord. Pour ce faire, plusieurs modes d'extraction ont été étudiés.

- 2.3.2. Préparation de tableaux de bord

Sur la base des extractions de données, deux tableaux de bord ont été élaborés.

- Un tableau de bord permettant de produire des informations chiffrées présentant :
  - Les HSE et les heures de présence
  - Les HSE majorées à 25% et les HSE majorées à 100%
  - L'origine des HS : MOB ou hors MOB
  - Le tout à des niveaux de granularité différents : global police, services et pour chaque policier.
- Un tableau de bord permettant de suivre la reprise des HS de l'année antérieure.

- 2.3.3. Préparation d'un canevas d'analyse des tableaux de bord

Un modèle de canevas d'analyse a été défini pour s'assurer que l'examen des données produites puisse aboutir à des actions et que ces actions puissent être suivies mensuellement ou trimestriellement selon leur teneur. Le canevas standardise les étapes suivantes, à savoir 1) l'analyse, 2) les mesures envisagées et 3) les objectifs poursuivis et les délais de mise en œuvre.

2.3.4. Préparation d'un canevas d'analyse de la pertinence des nouveaux horaires

Dans le cadre de la proposition de nouveaux horaires, un canevas d'analyse a été mis en place pour bien apprécier les gains à attendre des changements d'horaires.

2.4. Dans la réalisation du mandat, il a été tenu compte de changements organisationnels importants.

2.4.1. Nouvelle LPol (F 1 05)

La loi sur la police a été modifiée et est entrée en vigueur le 1er mai 2016. Les modifications sont à la fois structurelles et fonctionnelles, car la nouvelle loi a redéfini les services opérationnels principaux et les missions de la police. L'organisation en trois corps (gendarmerie, police judiciaire et police de sécurité internationale) a été remplacée par une organisation fondée sur six services opérationnels : police de proximité, police routière, police internationale, police-secours, police judiciaire et direction des opérations.

2.4.2. Directive COPP 03

Une directive concernant l'adaptation des horaires est entrée en vigueur le 15 octobre 2016. Dans les grandes lignes, elle prescrit que les dépassements de l'horaire planifié impliquent une majoration des heures supplémentaires effectuées de 25%. De plus, elle précise les préavis pour modifier un horaire :

- Sur une journée de travail planifiée, si la modification intervient avec une anticipation supérieure à 72 heures, il n'y a pas de majoration ;
- Sur une journée de travail planifiée, si la modification intervient avec une anticipation inférieure à 72 heures, il y a majoration à 25% ;
- Sur des journées planifiées de repos, le préavis de 90 jours doit être prévu pour les événements récurrents et un préavis de 30 jours pour les autres événements sporadiques ou formations spéciales. Si le délai est inférieur, il y a une majoration à 100% des heures supplémentaires effectuées.

2.5. Les différents outils mis en place avec l'aide de la Cour ont été progressivement introduits dans les séances de COPIL HS dès le 2<sup>e</sup> semestre 2016. Le COPIL HS a été constitué pour les missions suivantes :

- identifier les impacts des mobilisations en matière de génération d'HS, ainsi que sur l'activité opérationnelle – suggérer à l'état-major police (EMP) les mesures organisationnelles afin d'optimiser le processus de mobilisation;
- évaluer l'adéquation des horaires et activités – cas échéant formuler des propositions de modification d'horaire à l'attention de l'EMP;
- évaluer l'adéquation de l'effectif et des dotations au sein des services (dans un premier temps, puis également au niveau police à terme) – cas échéant, formuler des demandes de réaffectation de ressources à l'attention de l'EMP;
- déterminer la présence d'HS "anormales", par exemple sur les pauses repas, ou découlant d'une prise d'horaire anticipée, ou d'un prolongement non planifié (arrestations en fin d'horaire notamment) et traiter ces situations afin qu'elles diminuent, voire disparaissent;

- identifier des éventuelles anomalies (par exemple : différences importantes de production ou de stock d'HS au sein d'une même entité ; HS sur des formations ou des travaux administratifs) et traiter ces situations.

- 2.6. Dès le début de l'année 2017, la Cour a pu observer que la génération d'heures supplémentaires au sein de la police est suivie tous les mois par la direction de chaque service, qui doit effectuer une analyse spécifique, notamment sur la base des éléments mentionnés sous 2.3.2. Un retour est fait au plus tard trimestriellement au COPIL HS par les services, et les évaluations sont partagées au sein d'un site intranet.
- 2.7. Le 24 avril 2017, un point de situation sur le plan d'actions de la police du 11 avril 2016 est agendé à la Commission. La police indique que la mission de la Cour est une démarche constructive et positive, que l'organisation de la police devient plus apprenante et qu'elle peut bénéficier de conseils dans un cadre différent d'un audit. Par ailleurs, il est relevé la mise en production d'outils pertinents, permettant d'avoir des analyses spécifiques et adéquates à des fréquences régulières, au niveau de chaque service avec la possibilité de faire des focus individuels. La police conclut que sa montée en compétences est initiée, mais qu'elle manque encore de pratique et de recul sur les effets de ces changements. Elle souhaite poursuivre l'accompagnement par la Cour pour garantir la pérennité de la démarche.
- 2.8. Il est alors décidé par la Cour de terminer l'accompagnement pour la fin de l'année 2017, étant estimé que l'ensemble du plan d'actions du 11 avril 2016 aura pu être traité.
- 2.9. Une nouvelle séance est alors agendée le 30 octobre 2017 à la Commission, afin de rendre compte de l'aboutissement prévu du plan d'actions. Cependant, si la Cour fait état d'avancements significatifs dans les travaux du plan, ceux-ci n'ont pas encore abouti. La Cour recommande alors au département de prévoir une fonction d'expert externe, pouvant assumer un rôle critique quant à la qualité des analyses mensuelles ou trimestrielles présentées en COPIL HS, de même qu'au sujet de la pertinence des changements d'horaires. Le département décide de déléguer pendant une année, soit jusqu'à fin 2018, son directeur du contrôle interne afin de finaliser les travaux permettant de démontrer la maîtrise de la gestion des heures supplémentaires à la police et d'appuyer la direction des ressources humaines de la police et son service de contrôle et de gestion du personnel dans leurs démarches. Le directeur devra donc :
- conduire le COPIL HS;
  - améliorer les outils de pilotage à l'attention du conseiller d'État, du secrétaire général du DSE et de l'état-major de la police, permettant de suivre l'évolution de la génération des heures supplémentaires, afin qu'ils permettent de prendre immédiatement toute mesure adaptée;
  - suggérer, à l'attention de l'état-major de la police, toute action ou décision adaptée visant à renforcer la maîtrise de cette problématique et rapporter régulièrement au conseiller d'État et au secrétaire général à ce sujet;
  - définir, avec le contrôle interne police, les contrôles et les mesures de suivi à mettre en place afin de garantir la pérennité de la gouvernance de cette problématique.

- 2.10. Parallèlement, la Cour fournit encore quelques conseils quant à l'établissement du cahier de reporting à l'attention du conseiller d'État et reste dans l'attente de la remise du plan d'actions du 11 avril 2016 sous une forme finale afin de clore son mandat.
- 2.11. Le plan d'actions est finalement remis par le directeur du contrôle interne du département le 16 février 2018. Sur les 12 thèmes identifiés par le plan, la plupart demandent encore des travaux complémentaires pour être considérés comme aboutis au 31.12.2017 [voir Annexe 2].
- 2.12. Pour le département, le bilan de l'accompagnement par la Cour des comptes a permis les avancées majeures suivantes :
- « instauration d'un comité de pilotage, avec un représentant de la direction de chaque service opérationnel;
  - application uniforme des règles de gestion du temps de travail et adoption de la directive COPP;
  - saisie des activités par l'ensemble des policiers;
  - mise en œuvre d'une démarche d'adaptation des horaires pour plusieurs brigades;
  - validation et contrôle mensuel par service des HS générées;
  - analyses annuelles et trimestrielles effectuées au niveau police et service - mise à disposition mensuelle de données.
- Paradoxalement, 2017 est l'année qui a généré le volume d'HS le plus important des cinq dernières années. Des raisons opérationnelles expliquent cette situation et l'écart avec l'année précédente :*
- *En janvier, le cumul de trois événements (le World Economic Forum, la venue du président chinois et les négociations sur Chypre) a eu un impact très négatif en matière de planification des activités et de maintien du socle sécuritaire, générant un volume d'HS en MOB et en hors MOB anormalement élevé.*
  - *En mai, la Coupe de Suisse de football a généré une forte mobilisation et le cumul d'événements planifiables (le Marathon de Genève, la Fête de l'espoir) et non planifiables (les négociations sur la Syrie) a engendré un volume élevé d'HS en MOB et en hors MOB.*
  - *En septembre, l'événement Royal de luxe (« Saga des Géants »), malgré sa planification anticipée, a généré plusieurs milliers d'HS. La planification anticipée a toutefois permis d'éviter la génération d'HS sur les activités hors MOB. »*
- 2.13. Il est aussi relevé que d'autres éléments expliquent la génération chronique d'HS et d'heures de piquet, notamment :
- « le niveau d'alerte sécuritaire a fortement augmenté ces dernières années et certains événements obligent à déployer des dispositifs pas toujours planifiables à l'avance;
  - la pénurie de certaines spécialités ou compétences oblige soit à rappeler certaines personnes sur leurs congés, soit à leur faire effectuer des heures supplémentaires en prolongement de service - certaines personnes cumulent également, ou en plus, des heures de piquet;
  - les malades et absences à moins de 30 jours et de 72h peuvent générer des rappels de collaborateurs afin de garantir le socle sécuritaire (MOB et hors MOB);
  - la prise de vacances et de reprises d'heures ne permet pas toujours de modifier des horaires avec le délai de 30 jours - par ailleurs, les vacances ou heures à récupérer sont beaucoup prises sur certaines périodes chargées en activités, générant des périodes de disponibilité réduite des effectifs ;

- *l'autonomie et le travail d'initiative nécessaire au fonctionnement de certaines brigades génèrent de manière récurrente des niveaux d'HS élevés;*
- *plusieurs horaires restent inadaptés à l'activité et sont en attente d'une optimisation;*
- *certaines règles structurelles génèrent des HS (déplacements/formations hors canton, heures en prolongement de service majorées à 100% dès minuit si le jour suivant est non travaillé). »*

2.14. Par ailleurs, il est fait mention de tensions avec les organisations syndicales et d'interventions parlementaires :

*« L'opérationnalisation du plan d'actions d'avril 2016 s'avère sensible, car les mesures prises, avec d'autres liées à la mise en œuvre de la loi sur la police de 2015, sont considérées par les organisations syndicales comme des atteintes à leur conditions de travail et aux intérêts de leur profession. En outre, et de manière paradoxale, la commission de contrôle de gestion demande un message clair sur la question des HS<sup>1</sup>. Plusieurs députés mettent en cause nombre de ces évolutions dans diverses questions écrites<sup>2</sup>.*

*Il convient donc de réaffirmer que les actions prises et restant à mettre en œuvre visent à renforcer l'activité opérationnelle de la police par une meilleure efficacité terrain, et à maintenir les conditions d'emploi par une prise en compte des attentes et des droits du personnel. À cet égard, le cumul d'heures supplémentaires par certains membres du personnel est un point d'attention central. Un objectif de réduction ou de limitation des compteurs HS et PK devrait être clairement discuté avec les organisations qui représentent le personnel. »*

- 2.15. En conséquence, le département a proposé le 8 février 2018 différentes mesures visant à optimiser la maîtrise des activités, résultant en un nouveau plan d'actions de 15 points et transmis pour validation à la séance d'EMP du 20 mars 2018 [voir Annexe 3].
- 2.16. Dans le même temps, les suivis des recommandations des rapports 2, 17, 20 et 32 de la Cour sont considérés comme terminés, les quelques actions résiduelles étant incluses dans le plan d'actions du 8 février 2018 [voir Annexes 4, 5, 6 et 7].
- 2.17. Le 26 février 2018, la Cour a présenté à la Commission les faits saillants intervenus depuis le 30 octobre 2017 et a annoncé la clôture de son mandat d'accompagnement par la rédaction d'un examen sommaire prévu pour publication dans les semaines suivantes.
- 2.18. Le 20 mars 2018, la synthèse du présent examen sommaire a été présentée par la Cour des comptes en séance d'État-major de la police et en présence du conseiller d'État.
- 2.19. Lors de cette même séance, l'État-major a approuvé la mise en œuvre du plan d'actions du 8 février 2018, avec des amendements relatifs aux modalités de mise en œuvre et à certains délais.
- 2.20. Les observations formelles du département au sujet du présent examen sommaire ont été reçues le 12 avril 2018 et figurent au chapitre 4.

---

<sup>1</sup> RD 158 du 5 septembre 2016 sur les événements du 19 décembre, page 49, point 7

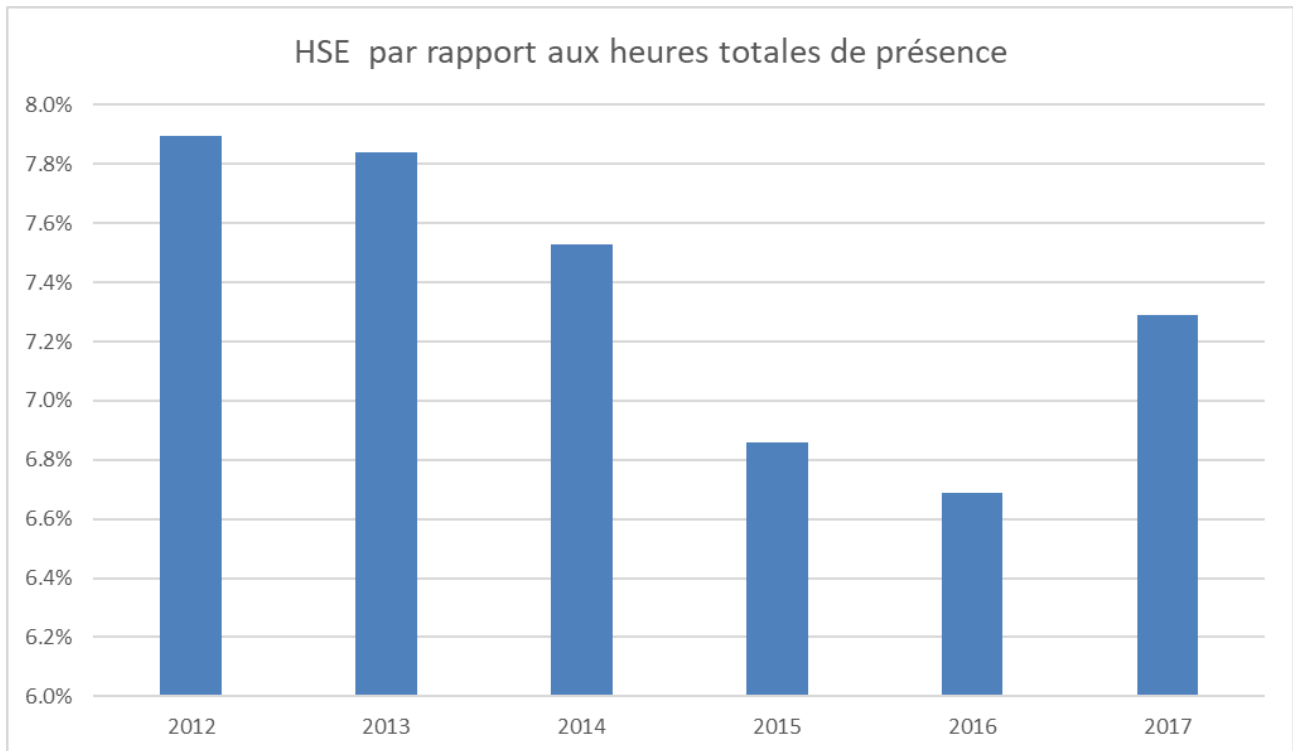
<sup>2</sup> Notamment QUE725 à 728; QUE730; QUE731; QUE744; QUE746

### 3. Appréciation et recommandations conclusives

---

#### Situation générale

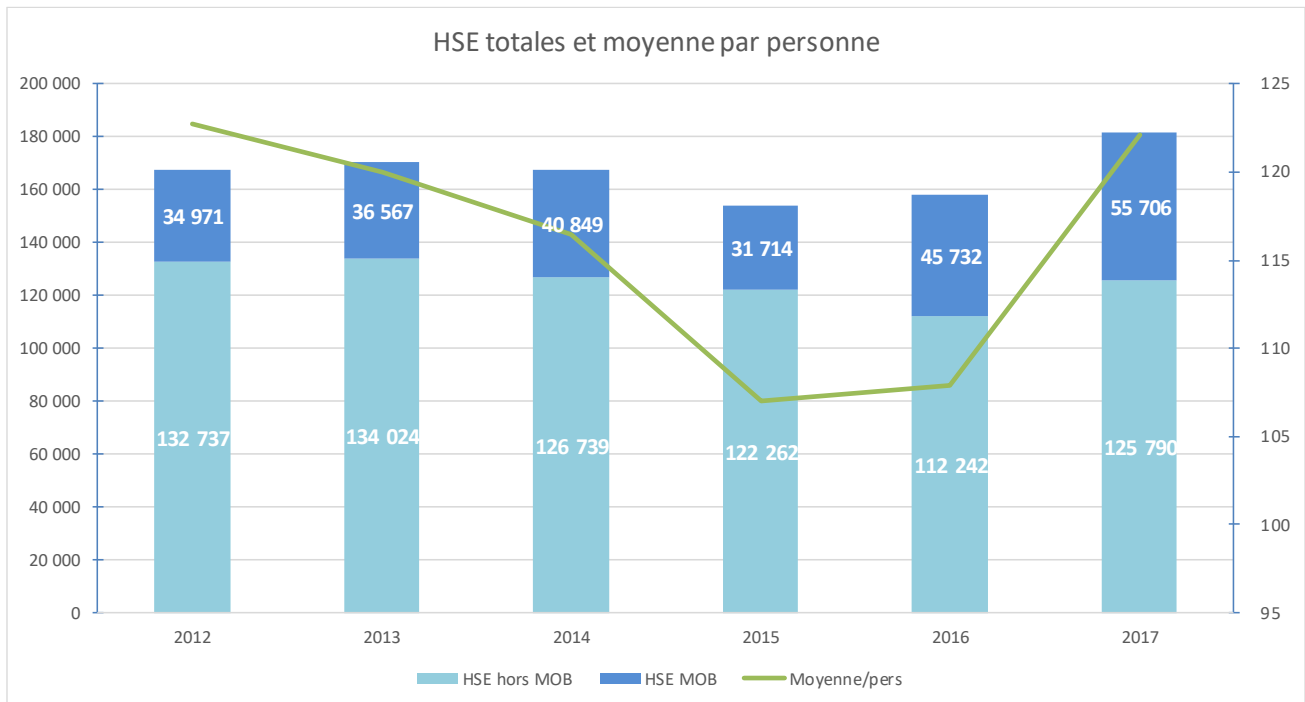
- 3.1. La Cour partage les constats du département en matière d'évolution des heures supplémentaires. Le graphique ci-dessous confirme une légère diminution des heures supplémentaires par rapport aux heures totales de présence (de 7.9% à 6.7%), observée de 2012 à 2016. Une inversion de tendance survient en 2017.



Source des données : SCGP

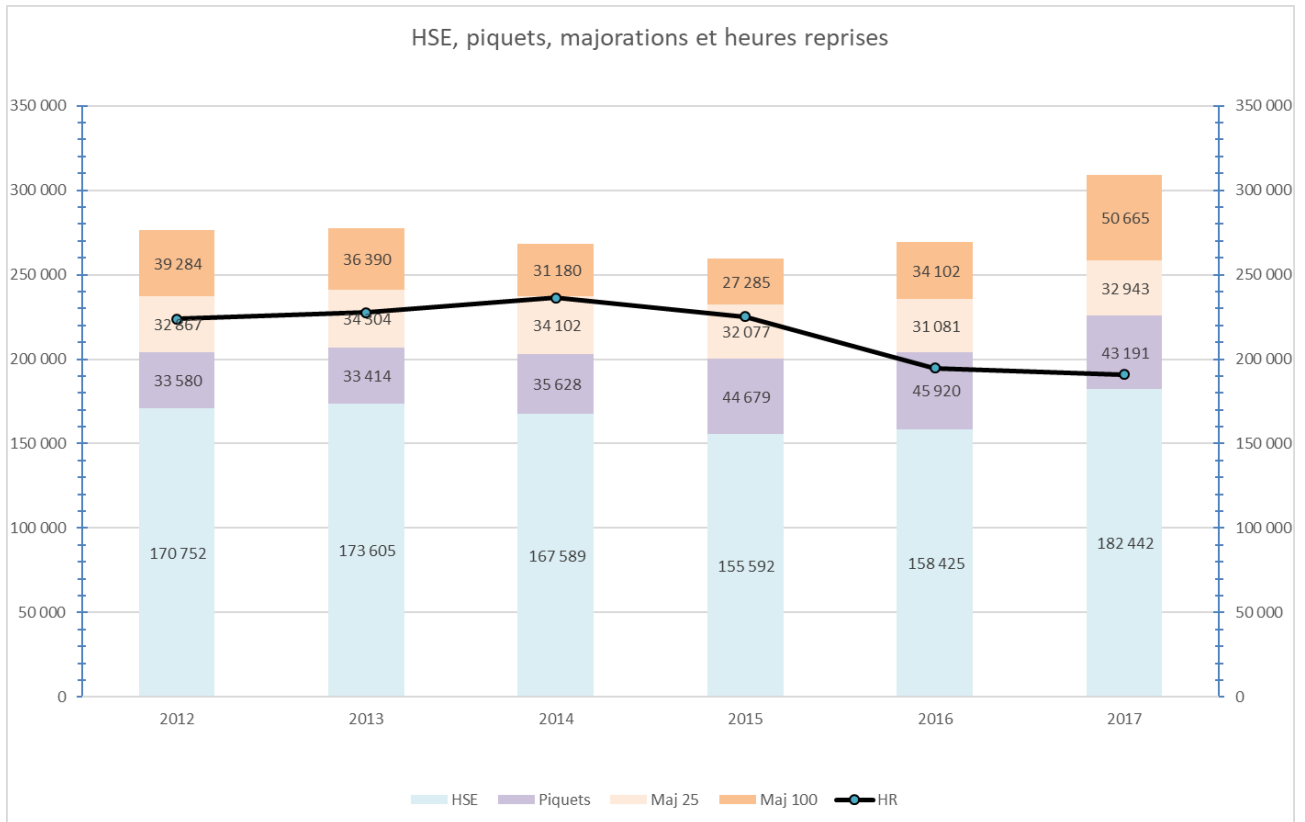


3.2. Le graphique ci-dessous présente l'évolution des heures supplémentaires effectives, réparties selon leur origine (hors MOB ou MOB) [axe de gauche]. La moyenne d'heures supplémentaires par policier y compris ASP3/4 est également présentée [axe de droite]. Il en ressort que la diminution des heures supplémentaires effectives constatée jusqu'en 2015 connaît une tendance inverse depuis 2016. La hausse est essentiellement due aux mobilisations.



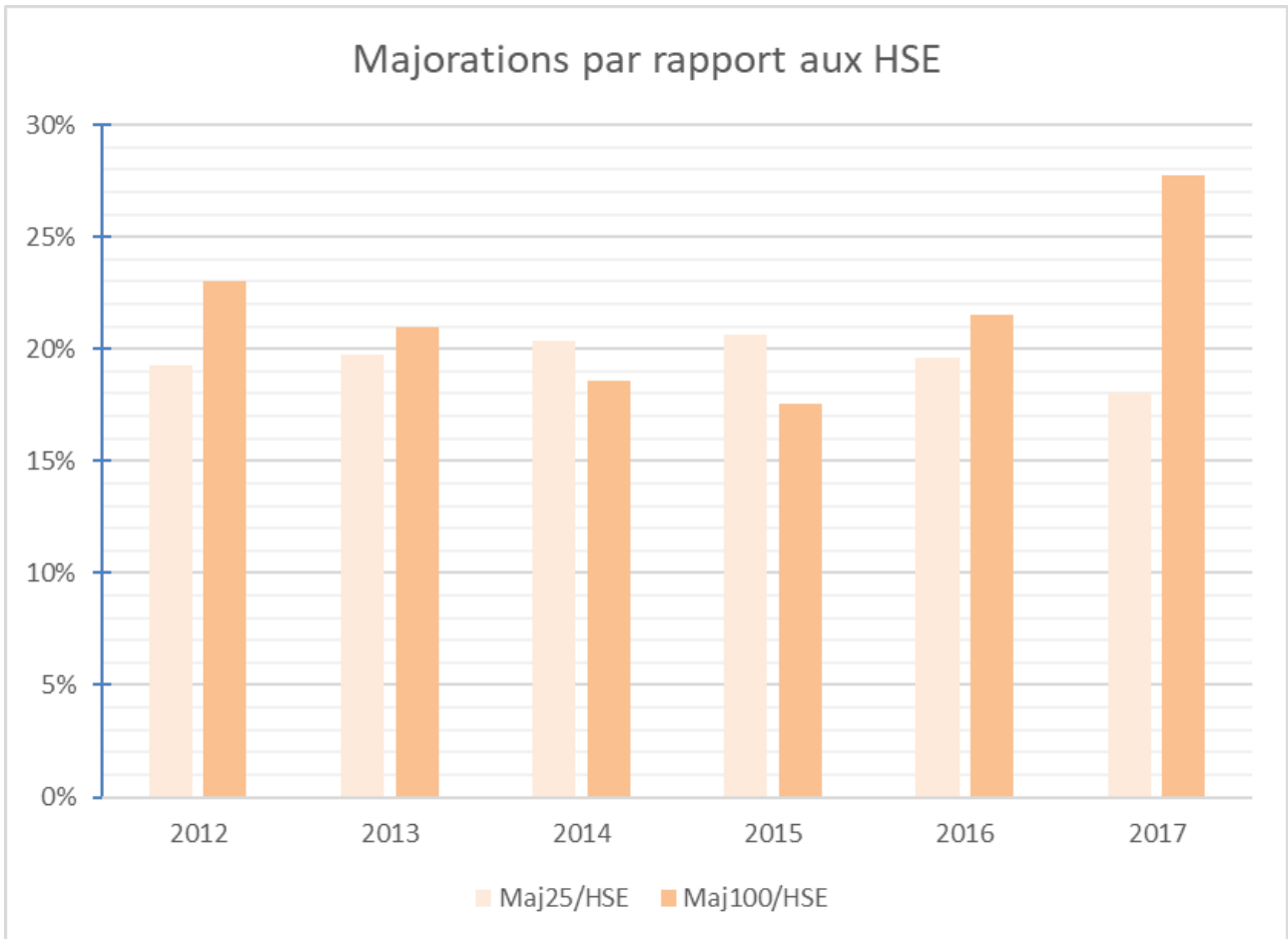
Source des données : SCGP

3.3. Le graphique ci-dessous présente l'évolution des heures supplémentaires effectives, des heures de piquet et des majorations à 25% et 100% [axe de gauche]. Les heures reprises sont également présentées [axe de droite]. Il en ressort que le volume d'heures reprises dépassait celui des heures supplémentaires effectives et des heures de piquet jusqu'en 2015, situation déjà constatée lors des audits 17 et 20 de la Cour et illustrant la problématique de planification des effectifs. Depuis 2016, les heures reprises sont moindres, en raison de la hausse des mobilisations.



*Source des données : SCGP*

3.4. En toute logique, la hausse des mobilisations constatée en 2016 et 2017 augmente la part des majorations à 100% dans les HS, après une tendance baissière de 2012 à 2015.



*Source des données : SCGP*

Progrès dans la maîtrise des activités

- 3.5. Depuis le début du mandat de la Cour, il ressort que la police a fait des progrès dans la production de données nécessaires à une maîtrise des activités. Elle a également commencé à formaliser des analyses pertinentes tant pour l'activité MOB et hors MOB qu'en vue de changements d'horaires dans les brigades.
- 3.6. La gestion du COPIL HS par une personne externe à la police est positive dans cette phase de montée en puissance. Le département a informé que ce mode de gestion devrait être maintenu encore une année environ au vu des délais prévus pour l'aboutissement des actions mentionnées dans le plan du 8 février 2018.
- 3.7. Le plan d'actions du 8 février 2018 couvre de manière complète tous les points qui restaient encore en suspens soit dans le plan d'actions du 11 avril 2016 soit dans les recommandations des rapports 2, 17, 20 et 32 de la Cour. Si ce nouveau plan d'actions aboutit, il pourra alors être considéré, enfin, que la planification et la gestion des heures supplémentaires auront atteint un niveau de maîtrise adéquat considérant les enjeux humains et financiers qu'elles représentent.
- 3.8. Sur cette base, il est relevé que la police a enclenché une dynamique positive et constructive au sein des chefs de service et autres membres du COPIL HS.
- 3.9. Toutefois, la conclusion de ce mandat est l'occasion de rappeler quelques points d'attention significatifs dans certains domaines faisant l'objet de positions parfois divergentes au sein du COPIL HS.

Gestion de la planification des « top scorers » par la hiérarchie et formation des spécialistes

- 3.10. Ainsi en est-il de l'action 12 du plan d'actions du 11 avril 2016 « Suivi des compteurs individuels – top scorers ». L'état au 31.12.2017 de cette action conclut que dans certains cas « [...] l'action de cadrage individuelle devrait être plus incisive ». Relativement à ces entretiens de cadrage, menés par la hiérarchie, à l'égard des policiers comptant le plus d'heures supplémentaires, il avait été postulé par certains que ces actions avaient lieu et produisaient des résultats satisfaisants. Toutefois cette problématique est plus large que les seuls entretiens de cadrage et illustre des problèmes dans le pilotage des effectifs à mobiliser et le plan de formation des spécialistes les plus demandés. En effet, alors que 67 ETP policiers supplémentaires ont été engagés de 2012 à 2017, comment la direction de la police pourrait-elle justifier que les 25 mêmes matricules ont effectué plus de 200 heures supplémentaires effectives (avec des pics à plus de 500 heures) chaque année de 2012 à 2017 ? Ou encore que 55 mêmes matricules ont effectué plus de 200 heures supplémentaires effectives chaque année en 2015, 2016 et 2017 ? Il sied de préciser que ce ne sont pas ces 25 ou 55 policiers dits « top scorers » qui sont responsables de cette situation, mais bien leur hiérarchie directe pour la gestion courante et à plus haut niveau si l'on considère l'absence de mesures adéquates depuis au moins six ans pour augmenter le nombre de spécialistes régulièrement sollicités.

3.11. Le tableau ci-après présente le détail des heures supplémentaires effectives de 2012 à 2017 réalisées par les 25 « top scorers »

Matricule	Nom Prénom	HSE 2017	HSE 2016	HSE 2015	HSE 2014	HSE 2013	HSE 2012
		504	477	552	511	515	452
		490	505	469	495	539	339
		453	383	436	471	465	346
		421	412	360	484	497	309
		413	419	402	475	418	540
		391	497	458	503	402	365
		373	359	275	219	269	246
		334	246	281	238	336	410
		333	315	291	338	224	291
		302	332	278	205	237	282
		302	316	231	237	354	295
		293	289	307	289	390	381
		289	272	253	271	310	305
		288	270	286	290	205	326
		275	261	329	237	319	292
		255	244	301	386	342	274
		254	386	518	310	313	204
		245	223	236	294	303	262
		244	244	321	310	347	290
		237	214	239	282	309	215
		229	249	246	308	411	401
		219	221	241	321	324	314
		218	212	222	364	223	251
		217	381	523	429	478	213
		211	228	248	267	261	305

3.12. Outre des contraintes dommageables sur la vie privée de ces personnes, cette absence de gestion adaptée crée également des situations d'inégalités sociales et financières. Pour plusieurs de ces 25 policiers dits « top scorers », la récupération des heures durant l'année est alors telle que le nombre d'heures effectivement travaillées est inférieur à celui de leurs collègues produisant peu d'heures supplémentaires. Ce phénomène, déjà observé lors de l'audit de 2009, est dû au système des majorations à 25% ou 100% des heures supplémentaires. Concrètement, il peut être illustré par le cas de plusieurs de ces « top scorers » ayant travaillé effectivement entre 86% et 89% du temps de travail prévu, étant payés à 100% et bénéficiant d'une dotation complémentaire liée aux heures supplémentaires variant entre 14'000 F et 24'000 F.

3.13. Face à cette situation, il serait utile que le plan d'actions du 8 février 2018 prévoie une formalisation des entretiens de cadrage, p.ex. pour l'ensemble des policiers dépassant plus de 200 heures supplémentaires par an (soit environ 200 personnes pour l'année 2017, qui représentent 30% des heures supplémentaires totales), et que la direction de police formalise sans tarder un plan de formation adapté pour étoffer le nombre de spécialistes à même d'intervenir dans les domaines les plus demandés.

Personnel policier effectuant de manière prépondérante des tâches administratives

- 3.14. Une autre problématique récurrente a trait au personnel policier (statut LPol) effectuant de manière prépondérante des tâches administratives qui pourraient être prises en charge par du personnel administratif (statut LPAC). L'audit de 2007 avait démontré une économie annuelle de 30'000 à 50'000 F / personne selon les cas, pour une population concernée d'environ 20 personnes. Or, malgré un projet « PolMaxAdmin » (voir Annexe 4 ad recommandation 3.8.4), la démarche de transfert doit encore être intensifiée, au moins 20 policiers pouvant être remis sur le terrain étant identifiés au 31.12.17. Par ailleurs, les aspects budgétaires liés au « transfert » de postes LPol/LPAC n'ont pas encore fait l'objet d'une démarche spécifique entre le département et le Parlement (transfert « gagnant » entre les natures de charges concernées).
- 3.15. Dans ce contexte, il serait utile que le projet « PolMaxAdmin » soit mené de manière plus dynamique et d'éviter à la source de nouveaux engagements de personnel policier pour des tâches administratives (p.ex. pour de la sécurité informatique ou du contrôle de gestion – cf. offres d'emploi du 11 janvier et du 8 février 2018 !). Parallèlement, le département devrait présenter au Conseil d'État, respectivement à la commission des finances, dès le projet de budget 2019, les possibilités de transfert conformes à la loi sur la gestion administrative et financière. Un potentiel d'économies récurrentes supérieur à 1 million F par an demeure à cet égard.

10 ans de recommandations et de plan d'actions : de la difficulté à réformer la police

- 3.16. Finalement, force est de constater qu'il est désormais prévu un nouveau plan d'actions (celui du 8 février 2018, adopté le 20 mars par l'État-Major de la Police), censé être abouti en 2019, qui complète et remplace un ancien plan d'actions (celui du 11 avril 2016) qui lui-même complétait le suivi de recommandations émises par la Cour entre 2007 et 2010. Pour plusieurs éléments significatifs présents dans ces différents documents, il est constaté une inertie manifeste (par exemple, la recommandation 10 du rapport du 24 mars 2009 de la Cour « Redéfinition des horaires et cadrage des heures supplémentaires ») est reprise dans les actions 3 et 9 du plan d'actions du 11 avril 2016 et dans l'action 7 du plan d'actions du 8 février 2018. Ce délai de près de 10 ans, sans encore parvenir à la pleine réalisation des recommandations les plus significatives, est illustratif des difficultés, pour la direction de la police, à réformer la gestion courante et la planification des effectifs. La question de l'identification des responsabilités liées à ces lenteurs ou retards ne fait pas partie du présent mandat d'accompagnement, mais elle ne devrait pas être occultée par le département qui *in fine* en porte la responsabilité politique.
- 3.17. Afin de dynamiser les échanges au sein du COPIL HS, et de donner le ton en cas d'appréciations divergentes des participants (« Tone at the top »), la direction de la police devrait participer régulièrement au COPIL HS, p.ex. de façon trimestrielle lors de l'examen critique des heures supplémentaires produites. Un tel positionnement de « sponsor » contribuerait à raccourcir les délais de mise en œuvre du plan d'actions.
- 3.18. Finalement, la Cour suggère à votre Commission d'auditionner la police et le département début 2019 au sujet des progrès véritablement réalisés grâce à l'ensemble des actions entreprises, avec à l'appui les statistiques d'heures supplémentaires relatives à l'année 2018.

Nous nous tenons à la disposition de votre Commission pour tout complément et vous prions de croire, Monsieur le président, à l'expression de notre considération distinguée.

Pour la Cour des comptes

Stanislas ZUIN, président

Isabelle TERRIER, magistrate

Copie :

M. Pierre MAUDET, conseiller d'État en charge du département de la sécurité et de l'économie

## 4. Observations de la police et du département

---

Depuis la publication des rapports de la Cour des comptes et la fin du suivi des recommandations par cette autorité, le DSE et la police passaient en revue régulièrement les points restés ouverts des rapports 2, 17, 20 et 32, qui s'inscrivaient de manière complémentaire à la réforme de fond que constituait la nouvelle loi sur la police. Le mandat qu'a opportunément attribué la commission de contrôle de gestion a permis à la Cour des comptes d'évaluer l'étendue des changements qui avaient eu lieu depuis la parution de leur rapport n°2 en 2007. De leur côté, grâce à ce mandat, le DSE et la police ont bénéficié des compétences et conseils de la Cour des comptes dans un contexte différent que celui d'un audit, ce qui a permis de donner une nouvelle impulsion et de poser de nouveaux jalons pour traiter les problématiques qui n'étaient pas encore résolues.

A l'issue de ce mandat, le DSE et la police estiment que le périmètre de mise en œuvre visé aujourd'hui est bien plus grand que celui initialement identifié au travers des rapports de la Cour des comptes. En outre, le déploiement de certaines actions, notamment celles liées à une planification différente des vacances et à des modalités différentes pour les reprises d'heures, s'inscrit dans un contexte sensible et devra probablement être abordé avec les organisations représentatives du personnel de Police.

A l'observation des deux premiers mois de 2018, il se confirme que l'année 2017 était une année atypique en ce qui concerne la génération d'heures supplémentaires. En effet, la génération d'heures supplémentaires est en diminution de 61% par rapport à la même période que l'année passée. Cette situation à l'issue des deux premiers mois 2018 laisse augurer, sous réserve d'évènements particuliers qui pourraient survenir en cours d'année, que la tendance à la diminution et à la maîtrise des heures supplémentaires, observée de 2012 à 2016, se poursuivra en 2018 et au-delà.

En ce qui concerne le personnel policier effectuant de manière prépondérante des tâches administratives, l'action menée par la Police et le DSE n'a jusqu'ici pas privilégié les transferts budgétaires entre personnel policier et administratif, faute de nouvelles disponibilités budgétaires permettant d'engager du personnel administratif. La suggestion de la Cour sera donc chiffrée lors du processus budgétaire 2019 et soumise à la validation du conseiller d'État afin de déterminer si elle sera retenue ou non.

Enfin, la Cour relève qu'*"Afin de dynamiser les échanges au sein du COPIL HS, et de donner le ton en cas d'appréciations divergentes des participants (« Tone at the top »), la direction de la police devrait participer régulièrement au COPIL HS, p.ex. de façon trimestrielle lors de l'examen critique des heures supplémentaires produites. Un tel positionnement de « sponsor » contribuerait à raccourcir les délais de mise en œuvre du plan d'actions"*. Il s'agit de préciser ici que le COPIL HS procède à des analyses techniques et formule des propositions qui sont discutées, respectivement validées par la direction de la police. Les workshops proposés dans le plan d'action à l'annexe 3 renforcent la présence de la direction, puisque ce sont les chefs de service qui y participeront. Selon la gouvernance habituelle de la police, les propositions et en particulier la feuille de route seront discutées et validées en EMP, puis soumises au conseiller d'État. La remarque de la Cour est bel et bien intégrée au niveau de la direction de la police.



## 5. Annexes

### Annexe 1 : plan d'actions du 11 avril 2016 (source : Police)

Thème	Constats	Plan d'action du 11 avril 2016
1	HS produites lors des mobilisations planifiables	Objectif nombre d'HS minimum dans la planification. Produire un bilan après chaque mobilisation importante.
2	HS liées à des arrestations	Si des arrestations sont la cause d'une réquisition, transférer sans tarder le cas au suivi judiciaire. Renforcer à terme les capacités de reprise du suivi judiciaire. Si des arrestations sont «volontaires», analyser les cas et si nécessaire, modifier les pratiques via un cadrage adéquat par la hiérarchie.
3	HS liées sur la pause repas, liées à une prise d'horaire anticipée et à une prolongation d'horaire, potentiellement non-justifiée	Définir des règles uniques en matière de temps de pause et prise de repas, en matière de début anticipé ou de prolongation d'horaires. Voir aussi la problématique de l'adéquation de l'horaire et de l'activité.
4	HS consacrées à des travaux administratifs	Poser une règle limitant, voir interdisant ce type d'HS – remonter les informations régulièrement à la hiérarchie afin que la règle soit respectée.
5	Auto-validation de certaines HS	Supprimer toute auto-validation dans la mesure du possible.
6	Stock d'heures liées à l'annualisation toujours excédentaire en fin d'année	Continuer les actions liées à une planification anticipée et réactive.. Diffuser mensuellement les compteurs d'HS et débit/crédits des «top scorers» à la hiérarchie, afin que l'augmentation des compteurs puisse être maîtrisée et qu'une reprise d'heures puisse être mieux planifiée en cours d'année.. Assurer la formation et le suivi des gestionnaires.
7	Règles lacunaires, manque de rigueur et pratiques hétérogènes dans la saisie de la justification de ces heures supplémentaires dans la COPP	Définir les règles de saisies manquantes. Faire appliquer ces règles via un contrôle hiérarchique. Supprimer les codes activités vagues ou imprécis.
8	Processus d'extraction de COPP à fiabiliser et manque d'outils de suivi pertinents et faciles à produire	Doubler la compétence disponible permettant d'extraire les données COPP. Fiabiliser les données produites, et tenir un historique des extractions effectuées – rendre disponibles les extractions afin qu'elles répondent aux besoins des différents utilisateurs.
9	Inadéquation entre horaires et activités	Proposer des variantes d'horaires qui correspondent aux activités et limitent la génération d'HS dans le cadre de l'activité dite normale des unités.
10	Dotation insuffisante de certaines brigades (production chronique d'HS)	Faire l'inventaire des dotations insuffisantes. Proposer des affectations supplémentaires et/ou revisiter la mission et les activités de la mission.

11	Manque de contrôle de la hiérarchie	<p>Au niveau de l'État-major, analyser mensuellement les tableaux de bord sur la production et la reprise des HS (EMP), de même que les HS générées lors de mobilisations, avec un focus sur les événements planifiables.</p> <p>Sur la base de la revue mensuelle de l'EMP, des instructions sont transmises à la hiérarchie de proximité.</p> <p>Au besoin des actions sont déterminées par la Direction de la police.</p>
12	Suivi des compteurs individuels «Top scorers»	<p>Mise en place de seuils d'alerte.</p> <p>Diffuser les compteurs d'HS et Débit/crédit des Top scorers à l'EMP, au COP et à la hiérarchie, afin que l'augmentation des compteurs puisse être maîtrisée et qu'une reprise des heures puisse être planifiée en cours d'années.</p>

**Annexe 2 : état au 31.12.2017 du plan d'actions du 11 avril 2016 (source : DSE)**

Thème	Constats 2016	Plan d'action 2016	Situation 31.12.2017
1	HS produites lors des mobilisations planifiables.	<p>Objectif nombre d'HS minimum dans la planification.</p> <p>Produire un bilan après chaque mobilisation importante.</p>	<p>La collaboration entre la planification (COP) et le contrôle (SCGP) est effective. Pour tout ce qui est planifiable, les délais appliqués sont de 45, resp. 120 jours.</p> <p>Les bilans sont produits sur demande.</p> <p>Effets induits de la directive COPP.03 à ajuster (par ex. possibilité de reprendre le service si l'ordre de mobilisation est annulé 72 heures avant) → à reprendre en 2018.</p>
2	HS liées à des arrestations, par ex. en fin de service	<p>Si des arrestations sont la cause d'une réquisition, transférer sans tarder le cas au suivi judiciaire.</p> <p>Renforcer à terme les capacités de reprise du suivi judiciaire.</p> <p>Si des arrestations sont "volontaires", analyser les cas et si nécessaire, modifier les pratiques via un cadrage adéquat par la hiérarchie.</p>	<p>La thématique est délicate, car elle touche l'opérationnel. Les arrestations liées à une réquisition sont transmises au suivi judiciaire dans env. 75% des cas.</p> <p>Pour les arrestations non liées aux réquisitions, ce problème a été mieux analysé dans le cadre de l'horaire de la BSP. Une solution interne à la brigade visant à mieux planifier le travail de traitement judiciaire est en cours. Une solution plus large couvrant plusieurs brigades n'est pas envisagée à ce stade.</p> <p>Pour les arrestations dites volontaires, le contrôle des HS mensuel et la production facilitée des compteurs individuels des recadrages individuels ont été réalisés grâce aux résultats des analyses.</p> <p>Le travail de sensibilisation effectué par les participant-e-s au COPIL HS vers les cadres et cadres supérieurs contribue à faire changer les mentalités et les pratiques petit à petit.</p>

3, 9	<p>Inadéquation entre horaires et activités</p> <p>HS liées sur la pause repas, liées à une prise d'horaire anticipée et à une prolongation d'horaire, potentiellement non-justifiée</p>	<p>Proposer des variantes d'horaires correspondant aux activités et limitent la génération d'HS dans le cadre de l'activité dite normale des unités.</p> <p>Définir des règles uniques en matière de temps de pause et prise de repas, en matière de début anticipé ou de prolongation d'horaires.</p>	<p>Une méthode validée par le COPIL HS et soumise à la Cour des comptes a été conçue. Toutes les modifications d'horaires passent par cette analyse. La BJR et la BSP ont vu leurs horaires modifiés. Un suivi particulier pour la BSP est prévu, car c'est une brigade qui génère beaucoup d'HS. Le DPR, autre brigade avec des volumes d'HS important, est en cours. La situation d'autres brigades va être faite en 2018 et au-delà → à pérenniser; <b>évaluation BSP à faire.</b></p>
4	<p>HS consacrées à des travaux administratifs</p>	<p>Poser une règle limitant, voire interdisant ce type d'HS - remonter les informations régulièrement à la hiérarchie afin que la règle soit respectée.</p>	<p>Règle fixée dans la DS.COPP.03 et globalement appliquée. La notion de travail administratif pourrait être précisée.</p>
5	<p>Auto-validation de certaines HS</p>	<p>Supprimer toute auto-évaluation dans la mesure du possible.</p>	<p>Mesure réalisée (des exceptions sont sous le contrôle de la hiérarchie).</p>
6	<p>Stock d'heures liées à l'annualisation toujours excédentaire en fin d'année.</p>	<p>Diffuser mensuellement les compteurs d'HS et débit/crédit des "top scorers" à la hiérarchie, afin que l'augmentation des compteurs puisse être maîtrisée et qu'une reprise des heures puisse être mieux planifiée en cours d'année.</p> <p>Assurer la formation et le suivi des gestionnaires.</p>	<p>Des heures excédentaires sont encore constatées en 2017 (+14'000). Pour la reprise des HS, certaines pratiquent visent à d'abord faire descendre le compteur an-1, dont le solde est supprimé en fin d'année.</p> <p>La diffusion des compteurs est effective. Les formations des gestionnaires sont permanentes. → à <b>reprendre en 2018</b></p>

7	Règles lacunaires, manque de rigueur et pratiques hétérogènes dans la saisie de la justification de ces heures supplémentaires dans la COPP	<p>Définir les règles de saisies manquantes.</p> <p>Faire appliquer les règles via un contrôle hiérarchique.</p> <p>Supprimer les codes d'activités vagues ou imprécis.</p>	<p>La directive COPP.03 fixe un cadre uniforme pour tous les services (en phase pilote).</p> <p>Certaines règles sont encore inadaptées, par exemple pour les déplacements hors canton (HS systématiquement générées après 8h de travail). Les éventuels ajustements doivent être faits les représentant-e-s des organisations de personnel → <b>à reprendre en 2018.</b></p> <p>Accord de tous les services pour la mise en œuvre d'une saisie simplifiée des activités dès le 1<sup>er</sup> juin 2017.</p>
8	Processus d'extractions de COPP à fiabiliser et manque d'outils de suivi pertinents et faciles à produire.	<p>Doubler la compétence disponible permettant d'extraire les données COPP.</p> <p>Fiabiliser les données produites et tenir un historique des extractions effectuées.</p> <p>Rendre disponibles les extractions afin qu'elles répondent aux besoins des différents utilisateurs.</p>	<p>L'outil d'analyse des heures supplémentaires a été conçu initialement avec l'expertise de la Cour des comptes. Cet outil délivre une information précise et fiable, dont la traçabilité est garantie. L'évolution majeure faite pour l'analyse 2017 intègre les suggestions de la Cour et vise à doter les services d'outils plus fins et adaptés aux problématiques qu'ils doivent saisir → <b>automatisation à effectuer en 2018</b></p> <p>La création d'un SharePoint RH permet de partager les fichiers d'analyse avec chaque service.</p>
10	Dotation insuffisante de certaines brigades (production chronique d'HS)	<p>Faire l'inventaire des dotations insuffisantes.</p> <p>Proposer des affectations supplémentaires</p> <p>et/ou revisiter la mission et les activités de la mission.</p>	<p>Le risque de cette action est que les dotations supplémentaires génèrent plus d'HS si elles ne sont pas pilotées avec un recadrage organisationnel – c'est le cas au DPR. La dotation en effectif est analysée et validée par l'état-major deux fois par année. Une gestion prévisionnelle des effectifs est déjà en place.</p> <p>Certaines brigades génèrent de manière chronique des HS, par exemple le groupe d'intervention, l'analyse de ces situations est prévue en 2018.</p>

11	Manque de contrôle de la hiérarchie	Analyses mensuelles et instructions régulières transmises à la hiérarchie de proximité; au besoin des actions sont déterminées par la Direction de la police.	Avec la fréquence régulière du COPIL HS et le suivi qui en découle, une implication forte de la hiérarchie est constatée et demandée. Cela s'inscrit dans un changement de mentalités et un point important visant à lever certains freins encore existant doit être traité en EMP le 20 mars prochain.
12	Suivi des compteurs individuels "Top scorers".	Mise en place de seuils d'alerte.  Diffuser les compteurs d'HS et débit/crédit des Top scorers à l'EMP, au COP et à la hiérarchie, afin que l'augmentation des compteurs puisse être maîtrisée et qu'une reprise des heures puisse être planifiée en cours d'année.	Lorsque la disponibilité de certaines compétences est limitée, certaines personnes cumulent vite un nombre important d'HS ou de PK.  Il n'y a pas de volonté de l'EMP de fixer des seuils à ne pas dépasser, à l'instar du canton de Berne.  Les compteurs HS sont diffusés mensuellement et permettent d'identifier les hauts compteurs.  Si des hauts compteurs sont identifiés sans qu'il y ait de raisons spécifiques liées à la mission ou à la spécialisation, l'action de cadrage individuelle devrait être plus incisive.
N/A	Piquets	Piquets: (...) déterminer s'il y a redondance, si des piquets peuvent être diminués, fusionnés, voire supprimés  Déterminer dans quelle mesure des compétences métiers particulières sont manquantes et génèrent trop d'HS de piquet et prévoir des formations afin d'augmenter la disponibilité	Les analyses 2017 traitent également des piquets et ont permis de mettre en évidence quels piquets sont effectués, par qui, quel nombre d'heures pour chaque piquet, ainsi que les personnes qui produisent le plus d'heures PK.  Certains éléments doivent encore faire l'objet de travaux d'optimisation et sont détaillés dans le plan d'actions 2018.  Cette problématique concerne tout le socle sécuritaire, de manière plus large que les seuls piquets → à <b>reprendre en 2018</b>

N/A	Heures structurelles	<p>Évaluer l'impact des plans d'action sur les heures structurelles</p> <p>Analyser la possibilité d'une marge pour introduire une planification inférieure aux nombre d'heures à effectuer annuellement</p>	<p>Les analyses 2017 ont mis en évidence que les heures structurelles (compteurs TTP) augmentent en 2017. Des hétérogénéités de pratique ont été constatées entre les services. Les reprises d'heures se font d'abord sur les compteurs HS au lieu d'une replanification tel que prévu dans la COPP03.</p> <p>L'éventualité d'une planification inférieure n'a pas été étudiée.</p> <p><b>→ à reprendre en 2018</b></p>
-----	----------------------	--	---

### Annexe 3 : plan d'action du 8 février 2018 (source : DSE)

1. **Lors de la prochaine séance de l'EMP avec le Magistrat, lever tout équivoque sur l'apparente contradiction entre meilleure efficacité opérationnelle et maîtrise des HS et des horaires.**
  - Délai : prochain EMP avec PMA Responsable : Cdte Police
  - *[Note du 12 avril 2018 : action réalisée le 20 mars 2018. Lors de la séance EMP du 20 mars 2018, l'État-major a approuvé la mise en œuvre du plan d'actions du 8 février 2018, avec des amendements relatifs aux modalités de mise en œuvre et à certains délais. La nouvelle articulation du plan d'action repose sur quatre workshops dont les participants sont les chefs de service et permettant de proposer une feuille de route à la fin juin 2018. Cette dernière, à valider en EMP par la commandante et soumise au conseiller d'État, doit concrétiser le plan d'actions et fournir le calendrier de réalisation.]*
  
2. **Traiter le problème de disponibilités de spécialistes :**
  - Établir le besoin en personnel pour chaque spécialité (besoin socle/PK et besoin MOB);
  - Établir le nombre de spécialistes existant pour chaque spécialité (mettre en évidence les cas de cumul) ;
  - Définir des cibles réalistes de nombre de spécialistes à atteindre, les moyens et délais pour y parvenir ;
  - Assurer le renouvellement lié aux départs et adapter les spécialités à la réalité terrain et à l'évolution technologique
  - Délai : 30.06.2018 Responsable : Chef Op
  
3. **Traiter la problématique de la planification des vacances :**
  - Avancer la planification des vacances et fixer des règles décloisonnées pour adapter les possibilités de vacances notamment selon le volume d'activités saisonnier et le besoin du socle sécuritaire (événements planifiables inclus)
  - Délai : Application dès janvier 2019 Responsable : A désigner par l'EMP
  
4. **Mutualiser les piquets, éliminer les redondances et adapter les horaires cas échéant**
  - Délai : 30.06.2018 Responsable : Chef EM / chefs services/brigades / DSTRAT - SCGP
  
5. **Se déterminer sur un changement de la règle qui prévoit qu'à partir de minuit, l'heure est majorée à 100%**
  - Lors du prolongement d'un horaire après minuit, la majoration à 100% ne devrait pas être octroyée. Si pas possible, voir pour modifier l'horaire jusqu'au jour suivant.
  - Traiter les autres anomalies précédemment identifiées (notamment règle en matière de déplacements hors canton qui prévoit une majoration après 8h).
  - Délai : 30.09.2018 Responsable : Task force horaire
  
6. **Tous - Appliquer les règles en matière de compteurs TTP**
  - Délai : immédiat Responsables : Majors





7. **Tous (POLSEC, BSP, POLPROX, Brigades de terrain) : Élaborer des horaires saisonniers, répondant mieux aux pics d'activités et aux événements récurrents, et les planifier, même partiellement :**
  - Délai : selon planification SCGP Responsables : Majors + SCGP
8. **Tous - Poursuivre le travail de suivi et de cadrage des HS, en intégrant les enseignements et outils de l'analyse 2017, ainsi que les éléments mentionnés en page 14.**
  - Délai : immédiat Responsables : Majors
9. **Tous - Optimiser la saisie des activités en fonction des besoins des services et brigades**
  - Délai : immédiat Responsables : Majors
10. **Services avec brigades terrains (DIROP, POLPROX, PJ) : Optimiser la planification et la coordination au sein des brigades et avec les autres brigades ; intégrer dans la planification le traitement judiciaire des arrestations**
  - Délai : 30.09.2017 Responsables : Majors
11. **Établir une planification à resp. 120 jours et 45 jours lors des événements récurrents et planifiables**
  - Intégrer notamment la notion de spécialistes et le risque d'absences
  - En lien avec le groupe de travail conduit par LBR
  - Délai : immédiat Responsables : Chef Opérations
12. **S'assurer conjointement entre CPO et services/brigades, lors des événements non récurrents et sous réserve que la situation opérationnelle le permette, que les personnes désignées ne sont pas remplaçables par une autre personne en service**
  - Socle sécuritaire et besoins opérationnels prioritaires à maintenir
  - Délai : immédiat Responsables : Chef CPO et chef de brigade concerné
13. **Sous réserve d'une disponibilité suffisante en spécialistes, définir, avec les services et brigades où sont rattachées les personnes, des seuils de limites supérieures de compteurs au-delà de laquelle la personne n'est pas mobilisée**
  - Délai : 30.04.2018 Responsables : Chef CPO et EM des services
14. **Mettre à disposition mensuelle des services les données selon le format qui a servi à l'analyse 2017.**
  - Délai : 30.06.2018 Responsables : DCI DSE et SCGP
15. **Faire des propositions d'horaires lors de l'analyse des changements d'horaire traité par le SCGP**
  - Délai : selon planification SCGP Responsables : Chef SCGP

**Annexe 4: état au 31.12.2017 de la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport no 2 de la Cour (source : DSE)**

<b>Rapport 2: Audit de gestion, relatif à la fonction financière du Corps de police et au projet MICADO, application informatique du service des contraventions du 26.06.2007</b>			
<b>Réf.</b>	<b>Recomm.</b>	<b>Statut actuel</b>	<b>Commentaires</b>
3.3.4	Extraction pour contrôle (risques de fraude – SDC)	Fait	La mise en œuvre de la recommandation a été faite via le suivi du rapport 13-23 du SAI, recommandations 4.5.1, 4.7.1 et 4.7.2. Les recommandations ont été mises sous statut réglée par le SAI.
3.3.4	Communiquer aux communes les soldes dus à titre de rétrocession (SDC)	En cours	La rétrocession aux communes est en place, mais la communication du solde dû pose des problèmes techniques et de faisabilité. Des discussions sont en cours entre le DSE, la Ville de Genève et le SDC, et il est prévu que ce dernier fournisse à fin mars 2018 un décompte relatif à 2017. Sur cette base, ce modèle pourrait être diffusé aux autres communes pour les comptes 2018.
3.4.4	Supprimer tout encaissement en liquide aux guichets et dans les postes (Police et SDC)	Fait	Les encaissements en liquide ont été supprimés pour les postes, sauf à la navigation. Pour le SDC, il a été jugé nécessaire de conserver la possibilité d'encaisser du cash au guichet, car la situation en matière de risque de fraude a changé depuis l'audit de la Cour. En effet, les annulations d'amendes sont désormais traçables.
3.6.4	Créer un service du contentieux pour la police	Non applicable – gestion du contentieux est effective	La recommandation n'est plus applicable suite à la création du service du contentieux de l'État. Les créances après mise en poursuites sont transférées à ce service, sauf celles qui font l'objet d'une conversion pénale, transmises au SAPEM.

3.8.4	Organisation et positionnement de la fonction financière police	Fait	L'identification des policiers occupés à des fonctions administratives a été effectuée et le transfert d'activités vers des fonctions administratives a été géré via un programme interne appelé POLMAXadmin. Cette démarche de transfert doit encore être intensifiée, car au moins 20 policiers pouvant être remis sur le terrain sont identifiés au 31.12.17. Les aspects budgétaires liés au « transfert » de postes LPol/LPAC doivent faire l'objet d'une démarche spécifique entre le département et le Parlement.
-------	---	------	--

**Annexe 5 : état au 31.12.2017 de la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport no 17 de la Cour (source : DSE)**

<b>Rapport 17: Audit de légalité et de gestion, relatifs aux éléments de rémunération du 24.03.2009</b>			
<b>Réf.</b>	<b>Recomm.</b>	<b>Statut actuel</b>	<b>Commentaires</b>
4.1.4 - 2	Mise en place de tableaux de bord	Fait	Un tableau de bord incluant les soldes des compteurs principaux et la production d'heures est en place. Ce travail se poursuit au niveau d'un cahier de reporting pour l'EMP et le département.
4.2.4 - 4	Transposition des règles en matière d'horaire et de rémunération	Fait  Éléments résiduels à mettre en œuvre	Les règles ont été définies via des fiches MIOPE, avec la validation de l'OPE et par COPP 03. L'audit du SAI sur les RH Police (15-11, reco 4.3) a relevé un certain nombre de problèmes résiduels, toujours en cours de mise en œuvre.
4.2.4 - 5	Mise à disposition du responsable des RH police de l'ensemble des horaires de la police	Fait	La nouvelle organisation des RH police, décrite dans le rapport 15-11 du SAI, permet, via le <i>service du contrôle et de planification du personnel</i> des RH police, de disposer de l'ensemble des horaires, qui sont tous dans le système informatique.
4.4.4 - 10	Redéfinition des horaires et cadrage des heures supplémentaires	Fait partiellement  La mise en œuvre se poursuit en continu	Les horaires actuels ont été définis en fonction des pics d'activités et du bien-être des collaborateurs, notamment pour la police de proximité et une partie de police secours. Les heures supplémentaires ne sont théoriquement possibles que si l'horaire est dépassé de manière non planifiable. Toutes les brigades qui génèrent beaucoup d'HS doivent désormais faire l'objet d'une analyse de leurs horaires par le SCGP. La situation est appelée à encore évoluer, le plan d'actions 2018 prévoyant plusieurs mesures concrètes liées aux horaires et à la planification.



4.4.4 - 11	Planification des heures annuelles permettant d'intégrer des événements inattendus ou exceptionnels en limitant les heures supplémentaires	Non réalisé	<p>La mise en place d'un horaire flexible a été posée dès 2010 et a été adaptée avec les années. Aujourd'hui, tout événement connu 30 jours à l'avance peut être intégré sans générer d'heures supplémentaires et un système de récupération d'heures supplémentaire est en place afin de limiter le paiement de celles-ci.</p> <p>Toutefois, il n'y a pas encore eu de test quant à la possible application d'une planification annuelle inférieure à 100%.</p>
4.4.4 - 13	Intégrer au certificat de salaire les avantages correspondant à des éléments imposables	Fait	<p>Sont notamment intégrés:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le paiement de la prime d'assurance-maladie;</li><li>- L'indemnité pour risques inhérents à la fonction.</li></ul>

**Annexe 6 : état au 31.12.2017 de la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport no 20 de la Cour (source : DSE)**

<b>Rapport 20: Audit financier et de gestion, relatif à l'Eurofoot 2008 du 19.06.2009</b>			
<b>Réf.</b>	<b>Recomm.</b>	<b>Statut actuel</b>	<b>Commentaires</b>
4.5.4 - 5 et 7	Redéfinition des horaires, cadrage des heures supplémentaires et planification des heures annuelles permettant d'intégrer des événements exceptionnels en limitant les heures supplémentaires	Non réalisé	Voir commentaires ci-dessus relatifs à la recommandation 10 et 11 du rapport 17
4.5.4 - 6	Réconciliation des heures supplémentaires entre heures transmises et payées	Fait	La réconciliation a été effectuée en octobre 2011. Dossier clos au 31.05.2012.
4.4.4 - 14	Reformulation de la loi et du règlement pour respecter la LAMal (libre choix de l'assureur)	Fait	Modification de régime dans le cadre des accords syndicaux de décembre 2017: versement d'une indemnité en lieu et place d'une affiliation gérée par l'Etat. Modifications légales restent à mettre en œuvre.

**Annexe 7 : état au 31.12.2017 de la mise en œuvre des recommandations émises dans le rapport no 32 de la Cour (source : DSE)**

<b>Rapport 32: Audit de gestion, relatif à l'application de conduite opérationnelle du personnel de police (COPP) au sein de la police judiciaire du 30.08.2010</b>			
<b>Réf.</b>	<b>Recomm.</b>	<b>Statut actuel</b>	<b>Commentaires</b>
4.1.4 - 1	Analyse des besoins, organisation relative à la saisie et à la validation des données, création d'un manuel d'utilisation.	Fait	Les besoins sont identifiés, les modalités de saisie sont définies et appliquées.
4.2.4 - 5	Système de contrôle interne des RH police et de COPP	Fait	La production de tableaux de bord d'analyse et de liste de contrôle permettent de disposer d'un SCI en place et évolutif.
4.3.4 - 6	Optimisation de la planification et des horaires - <i>reprise des éléments résiduels des recommandations 10 et 11 du rapport 17, ainsi que 5 et 7 du rapport 20</i>	Fait La mise en œuvre poursuit en continu	Une méthode validée par le COPIL et soumise à la Cour des comptes a été conçue. Toutes les modifications d'horaires passent par cette analyse. La BJR et la BSP ont vu leurs horaires modifiés. Un suivi particulier pour la BSP est prévu, car c'est une brigade qui génère beaucoup d'HS. Le DPR, autre brigade avec des volumes d'HS important, est en cours. La situation est appelée à encore évoluer, le plan d'actions 2018 prévoyant plusieurs mesures concrètes liées aux horaires.
4.3.4 - 7	Développement du module mobilisation	Non réalisé	Ce module ne sera pas acquis. Le besoin relatif à un tel outil devra être reformulé dans le cadre du groupe de travail relatif à l'évolution de COPP.
4.4.4 - 8	Mise en œuvre d'une interface en COPP et SIRH	Fait partiellement	Le lot relatif aux vacances a été réalisé. Celui relatif à la formation et aux absences n'a pas été mis en place.
4.5.4 - 9	Suppression des accès du prestataire externe en environnement de production	Fait	L'accès du prestataire externe à l'environnement de production depuis l'extérieur a été supprimé. Seule une personne agréée travaillant pour le prestataire externe a accès à cet environnement depuis les locaux de la police.

4.5.4 10	- Suppression de la possibilité de se substituer à une personne pour certains super-utilisateurs.	Fait partiellement	Les super-utilisateurs ont été réduits au maximum et ont tous été rattachés aux RH police. Par contre, pour des questions de simplification du traitement administratif et de disponibilité budgétaire, les RH police ont considéré que cette fonctionnalité restait nécessaire.
5.2.4 16	- Pilotage, analyse et gestion de la fonction RH via COPP	Fait	De multiples indicateurs et outils de pilotage (budgétaire, évolution des effectifs, planification des arrivées et départs, suivi des HS, etc...) ont été élaboré par le SCGP, ils sont maintenus et évolutifs.
5.2.4 17	- Internalisation de compétences spécifiques détenues par le prestataire externe	Non réalisé	Le salaire proposé à l'interne était inférieur au salaire versé par l'entreprise externe. Le risque est accepté. Toutefois, l'engagement récent de plusieurs spécialistes au SCGP permet de limiter ce risque par rapport à la situation connue lors de l'audit.