

## **N° 28 (Etat de Genève) : audit de gestion, relatif à l'organisation des ressources humaines rapport publié le 22 mars 2010**

Sur les 13 recommandations émises par la Cour toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 10 recommandations ont été mises en œuvre et 3 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **10 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Le Conseil d'Etat a clarifié le rôle de l'OPE dans le cadre de la définition des collèges spécialisés permanents relatifs aux principales fonctions transversales. Cette décision définit les liens fonctionnels entre les DRH départementaux et la chancellerie vis-à-vis de l'OPE ;
- La validation et la mise en œuvre des directives départementales à caractère transversal « indicateurs et tableaux des dépenses du personnel et des effectifs », désormais applicables à l'ensemble des départements ;
- La mise en production en février 2012 d'un « Cockpit RH », permettant d'avoir des indicateurs de mesure uniformes. Ce cockpit est organisé en 3 catalogues : gestionnaires d'absences, supérieur hiérarchique et responsable RH ;
- Le développement d'un « Cockpit formation » ayant permis d'enrichir le bilan social 2011 de nouveaux indicateurs relatifs à la formation continue.

Parmi les **3 recommandations non réalisées au 30 juin 2012**, il est notamment relevé que :

- Le Conseil d'Etat a adopté le guide méthodologique du RepER ainsi que les domaines fonctionnels et les emplois de référence du répertoire. La poursuite du projet est liée à la prestation d'accompagnement pour un nouveau système d'évaluation et de rémunération (projet « SCORE » - Système COmpétences Rémunération Evaluation) ;
- Relativement à la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), cette démarche a été intégrée dans le cadre du projet « SCORE » qui a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluations des emplois métiers et des fonctions datant de 1975 ;
- Concernant la formation, l'OPE a développé une stratégie et une politique de formation de l'Etat de Genève. Celle-ci est depuis le printemps 2011 en attente d'une validation du Conseil d'Etat.

En conclusion, il convient de relever que l'ensemble des recommandations de la Cour a conduit à des actions de la part de l'OPE. Selon l'audité, le projet « SCORE » devrait permettre d'aboutir à un dépôt de projet de loi avant l'été 2013 avec une mise en œuvre prévue pour mi-2014.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1 :</b> Le Conseil d'Etat est invité à préciser ses attentes pour l'OPE en matière de conception de politique RH, pour chaque thème de la politique RH (conditions-cadre, gestion de la masse salariale, gestion prévisionnelle, formation, santé) en regard également des attentes sur les structures transversales et du choix d'organisation souhaités (voir les recommandations conclusives du point 4.9.2).</p>	3	Délégation CE RH	31.12.2010 (Initial : Immédiat)	07.03.2012	<p>Fait au 30 juin 2012.</p> <p>Le Conseil d'Etat a clarifié le rôle de l'OPE dans le cadre de sa séance du 7 mars 2012 concernant les collèges spécialisés permanents relatifs aux principales fonctions transversales. Cette décision définit les liens fonctionnels entre les DRH départementaux et la chancellerie vis-à-vis de l'OPE.</p> <p>Néanmoins le suivi de la mise en œuvre de cette recommandation demeure lié à la mise en application des directives départementales à caractère transversal concernant les RH.</p>
4.2.4	<p><b>Recommandation 2 :</b> L'OPE devrait pouvoir imposer des procédures relatives à la gestion, au suivi et au contrôle de la masse salariale (formats de suivi, nature et séquence des actes de gestion et des contrôles) après concertation avec les RH départementaux et d'autres interlocuteurs financiers ou du contrôleur interne pour les déterminer.</p>	4	OPE	<p><i>Selon décision du CSG pour la directive transversale</i> <i>Selon décision du CE pour le reste</i></p>	21.08.2009	<p>Fait au 30 juin 2010.</p> <p>La directive transversale « procédure de contrôle service des paies et administration du personnel » a été validée au 15 mai 2010.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation 3 :</b> Développer des tableaux de bord globalement et par statut et catégorie de personnel homogène, et les déployer dans tous les départements sous la responsabilité de l'OPE qui s'entoure des responsables RH et financiers départementaux pour en définir les formats.</p> <p>Limiter le nombre d'extractions à disposition des départements à celles qui sont pertinentes pour leur gestion opérationnelle et stratégique.</p>	4	OPE	01.01.2011 <i>Selon décision du CE pour les directives transversales des indicateurs et mesures des effectifs et de la masse salariale.</i>	31.10.2011	<p>Fait au 30 juin 2012.</p> <p>En ce sens, l'OPE a établi deux directives départementales à caractère transversal :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs et tableaux de bord des dépenses du personnel (validée par le CSG le 11.05.2010) ;</li> <li>- Indicateurs et tableaux de bord des effectifs (validée par le SG du DF le 29.09.2011).</li> </ul> <p>Un « Cockpit RH » a été mis en production au cours du mois de février 2012 et est à disposition des départements et de la chancellerie. Ce « Cockpit RH » est organisé en 3 catalogues "métiers" :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionnaires d'absences ;</li> <li>- Supérieur hiérarchique ;</li> <li>- Responsable RH.</li> </ul> <p>De plus un groupe de travail a été également institué afin de continuer à limiter le nombre de restitutions possibles issues de l'infocentre SIRH-CFI.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 4 :</b> La Cour invite le Conseil d'Etat à désigner l'OPE comme seul garant des définitions et des suivis des objectifs relatifs aux RH, et ce, dès leur annonce.</p> <p>De même la Cour invite les départements à n'utiliser que les formats et chiffres validés par l'OPE et le Conseil d'Etat dans leurs actions de communication.</p>	4	OPE	01.01.2011 (initial 30.06.2010)	Fait	<p>Fait au 30 juin 2011.</p> <p>Désormais l'ensemble des décisions formelles en matière de RH transversales doivent être validées par le Conseil d'Etat.</p> <p>Les restitutions (extractions de l'infocentre SIRH-CFI) sont désormais organisées par domaine (paie, gestion administrative, absences, formation, etc.). Cette organisation permet d'accéder plus facilement aux restitutions désirées.</p>
		4	Départements	immédiat		

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 5 :</b> La Cour invite le collège des secrétaires généraux à obtenir du collège spécialisé RH voire à son groupe de travail « compétences » une concrétisation de la GPEC en s'appuyant sur le projet « RepER ». Concentrer la démarche de définition des besoins en RH et des écarts pour les prestations majeures à délivrer dans chaque département en identifiant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les postes et personnes clés d'encadrement et métiers qui jouent un rôle d'importance dans la délivrance des prestations quel que soit le niveau hiérarchique ;</li> <li>- les besoins par emploi-métiers et filières.</li> </ul> <p>En outre, il conviendra d'évaluer l'impact sur le budget et le plan quadriennal. Si la démarche n'aboutissait pas dans des délais raisonnables de 6 mois, confier la conduite de ce projet à l'OPE qui devra dès lors mener des entretiens dans chaque département, accompagné des responsables RH.</p>	4	Collège des secrétaires généraux	31.08.2010	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2012.</p> <p>L'OPE a intégré la GPEC dans le cadre du projet "SCORE" (Système Compétence Rémunération Evaluation) qui a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluation des emplois métiers et des fonctions datant de 1975.</p> <p>Les démarches avec les principaux partenaires sociaux sont terminées pour le périmètre 1 (EDG, HUG, HG, UNI, PJ) à fin juin 2012, pour le périmètre 2 (autres entités appliquant la Ltrait) la finalisation est prévue fin septembre 2012 et pour le périmètre 3 (CIA, CEH, OCAS, entités non subventionnées par le canton) au début 2013.</p> <p>Le dépôt du projet de loi est planifié avant l'été 2013 avec une mise en œuvre décalée à mi-2014 pour des raisons de disponibilités financières.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<b>Recommandation 6 :</b> Les priorités RH devraient être débattues directement au sein du collège des secrétaires généraux puisque le directeur général de l'OPE y est présent avec une voix consultative.	3	Collège des secrétaires généraux	Mis en place au cours de l'audit	Mis en place au cours de l'audit en 2009	Fait au 30 juin 2010.
4.5.4	<b>Recommandation 7 :</b> Le collège spécialisé RH devrait se fixer des délais pour faire aboutir les procédures de recrutement et consigner dans ses procès-verbaux de séance toutes les objections éventuellement soulevées avec mention du département qui les émet. [...]	4	CSRH	Fin février 2010	Fin février 2010	Fait au 30 juin 2010.  Une procédure de recrutement commune à tout l'Etat a été établie, approuvée et est applicable. Cette procédure confirme la décentralisation du recrutement dans les départements avec une implication plus forte des RH départementales.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<b>Recommandation 8 :</b> L'OPE devrait coordonner le recours à des cabinets externes en tenant à disposition des départements une sélection de prestataires spécialisés et en participant aux négociations des tarifs.	3	OPE pour proposition après identification des cabinets externes utilisés par les départements, CSG pour décision	31.12.2010	Fait	Fait au 30 juin 2012.  L'ensemble des cabinets ont été identifiés et validés par le CSG au 1er avril 2011, par retour de courrier. Au 30 juin 2012, la centrale commune d'achat (CCA) a finalisé 3 des 4 contrats cadres.  A vu des montants financiers engagés entre la mi-2011 jusqu'à la mi-2012, l'OPE, dans le cadre du CSRH, a décidé d'organiser un appel d'offres en procédure ouverte pour fin 2012.
4.6.4	<b>Recommandation 9 :</b> La mise en place du projet « RepER » et des autres projets prévus, notamment en matière de rémunération, devrait permettre de réduire le coût administratif des progressions salariales extraordinaires et de faire évoluer un collaborateur méritant au sein de son emploi-métier.	4	OPE et Départements	31.12.2012	En cours	Non réalisé au 30 juin 2012.  Le projet SCORE (Système Compétence Rémunération Evaluation) a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluations des emplois métiers et des fonctions datant de 1975. Ce projet est en cours de conception depuis la signature d'un contrat de prestations en septembre 2010. Le délai d'aboutissement est fixé à 2013.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p><b>Recommandation 10 :</b> L'OPE devrait définir des formats de suivis des différents types de sanctions et en coordonner le remplissage auprès des départements sur base régulière en précisant les définitions.</p> <p>L'OPE devrait définir précisément les notions exprimées par le Conseil d'Etat (par exemple placards dorés) et déterminer leur format de suivi, dès leur annonce. Cela permettrait notamment d'évaluer l'efficacité des changements législatifs et les volontés du Conseil d'Etat. En outre et indépendamment de la problématique des placards dorés, il est bien évidemment de la responsabilité des chefs de service et des directeurs de prendre des actions de gestion envers des collaborateurs dont les prestations sont jugées insuffisantes.</p>	4	OPE	28.02.2010	28.02.2010	<p>Fait au 30 juin 2011.</p> <p>Le tableau des sanctions pour l'ensemble des départements est établi depuis 2010.</p> <p>Les notions exprimées par le Conseil d'Etat sont précisées lorsque nécessaire dans les directives MIOPE.</p> <p>En ce qui concerne la notion de "placards dorés", l'OPE estime que les décisions du CE de supprimer les droits acquis progressifs (ce qui permet notamment la rétrogradation) et d'avoir introduit le licenciement pour motif fondé permet de traiter les insuffisances de prestations. A ce titre, il convient de relever le nombre de 22 personnes payées avec 3 classes d'écart supérieures à la classe de fonction (contre 27 personnes l'an dernier). Par ailleurs, le nombre de rétrogradations et licenciements de fonctionnaires pour motifs fondés s'élève à 4 en 2011.</p>



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.7.4	<b>Recommandation 11 :</b> Le collège spécialisé RH voire son groupe de travail « formation » affine les besoins en formation en tenant compte des travaux relatifs à la GPEC et au projet RepER présentés précédemment.	3	OPE	31.12.2012 (cf. recommandation 9)	31.10.2011	Non réalisé au 30 juin 2012. L'OPE a développé une stratégie et une politique de formation de l'Etat de Genève. Ce document est toujours dans l'attente de la validation du Conseil d'Etat depuis le printemps 2011.
4.7.4	<b>Recommandation 12 :</b> Au minimum selon les 4 critères précités, l'OPE développe des indicateurs pertinents relatifs à la formation et pour cerner la participation aux cours. Les indicateurs relatifs à l'assiduité à la formation devraient être mis en place par contenu et degré d'utilité des cours. Ces indicateurs sont également à déployer aux autres centres de formation de l'Etat.	3	OPE	31.12.2010	31.12.2010	Fait au 30 juin 2012.  L'OPE a développé un Cockpit formation qui a permis d'enrichir le bilan social 2011 de nouveaux indicateurs relatifs à la formation continue.
4.8.4	<b>Recommandation 13 :</b> Le collège spécialisé RH doit se fixer des délais pour faire aboutir la gestion des absences et consigner dans ses procès-verbaux de séance toutes les objections éventuellement soulevées avec mention du département qui les émet.  A défaut, l'OPE doit pouvoir imposer certaines procédures et méthodes de travail.	3	CSRH	Selon plan de déploiement validé	30.06.2010	Fait au 30 juin 2010. Le rapport d'évaluation final du programme de gestion des absences de courte durée a été présenté le 20 juin 2012 par le Conseil d'Etat. Selon le rapport, ce projet a permis de faire passer le nombre annuel de journées d'absences de courte durée de plus de 105'000 en 2008 à moins de 94'000 en 2011, soit une baisse annuelle moyenne de 3.6%.