

N° 54 Pouvoir judiciaire : audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire rapport publié le 1er juin 2012

La Cour a émis 26 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Au 30 juin 2014, **20 recommandations ont été mises en place, 6 sont non réalisées.**

Parmi, les **20 recommandations mises en œuvre** :

Le PJ a développé des outils et méthodes *en matière d'organisation* des juridictions et de définition des rôles et des activités des différentes fonctions :

- Des lignes directrices de présentation des organigrammes ont été définies et mises en œuvre,
- Les cahiers des charges des fonctions de direction (greffiers de juridiction et greffiers de juridictions adjoints) ont été adaptés afin de tenir compte notamment des compétences managériales propres à ces postes et de l'homogénéisation des classes de fonction,
- Les profils et les rôles et responsabilités des formateurs au sein des juridictions ont été redéfinis afin de préciser les compétences spécifiques nécessaires pour délivrer des formations et d'ajuster la rémunération des formateurs,
- Le rôle des collaborateurs des pools d'appui aux chambres (PAC) a été revu dans plusieurs juridictions afin de mieux couvrir les besoins de support en cas d'absences de longues durées ou d'urgences,
- Des projets "pilote" de nouvelles répartitions des rôles ont été menés au MP et à la Cour de justice. À titre d'exemple, le cahier des charges des juristes au MP a été revu et intègre d'autres activités que la rédaction d'ordonnances (tenue d'audience, gestion du cabinet en l'absence du procureur, notification de décisions aux détenus, etc.),
- Une cartographie des fonctions et des parcours professionnels principaux au sein des juridictions a été dessinée pour illustrer

les progressions possibles dans la filière managériale ou dans la filière métier avec des possibilités de passerelles.

Ces projets d'organisation ont déjà abouti pour le Ministère public, le Tribunal civil et le Tribunal des prud'hommes.

En matière de gouvernance et de pilotage, le PJ a poursuivi son projet de mise en place d'un système de contrôle interne (SCI) avec notamment l'élaboration d'une matrice des risques, travaux réalisés en lien avec le responsable de la gestion globale des risques de l'État. Suite à l'adoption de la loi sur la gestion administrative et financière de l'État et la loi sur la surveillance de l'État, la loi sur l'organisation judiciaire a été adaptée introduisant des dispositions relatives au contrôle interne, à l'audit interne, à la gestion des risques et à la surveillance. De même, la fonction d'audit interne et son rôle ont été définis.

Les tableaux de bord des juridictions, désormais en place et diffusés régulièrement, permettent de suivre l'évolution des indicateurs en matière d'absences, de rotation et d'encadrement. Les directions ont été sensibilisées à la gestion des taux d'activité et adoptent progressivement des lignes directrices en phase avec leur fonctionnement.

Concernant les **6 recommandations non réalisées au 30 juin 2014**, il est à noter :

Les projets d'organisation doivent être encore être déclinés dans certaines juridictions. L'organigramme de la Cour de justice est en cours de révision pour intégrer la chambre constitutionnelle. Les réorganisations du Tribunal administratif de première instance, du Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant et du Tribunal pénal sont également en cours.

En matière de gouvernance et de pilotage, la CGPJ a élaboré un avant-projet de loi tendant à réformer la gouvernance, portant notamment sur le rôle des présidents de juridiction. Une large consultation interne a été menée. La commission de gestion reprendra ses travaux durant le 2^{ème} semestre 2014. La participation active des présidents de juridiction aux processus budgétaires est acquise et pratiquée pour la 3^{ème} fois cette année. Les règlements des juridictions devraient être publiés fin 2014 au recueil systématique.

De même, l'audit interne et son fonctionnement doivent désormais être précisés et mis en œuvre.

En matière de locaux, les délégations du Conseil d'État et de la CGPJ ont revu le projet de Nouveau Palais de Justice (NPJ), comprenant désormais 3 étapes de mise en œuvre. Une étude de faisabilité est en cours. Le crédit d'étude est prévu pour 2015. Les délégations feront un point de situation à chacune de leurs séances trimestrielles.

La date de livraison du nouveau palais de justice retenue à ce stade par la délégation du Conseil d'État et la délégation de la CGPJ est 2023, s'agissant de la première étape.

Cependant, la situation du PJ en matière de locaux reste coûteuse et inefficace et les locaux actuels ne répondent d'ores et déjà plus aux besoins de plusieurs juridictions. Selon le PJ, la densité de l'utilisation des locaux a déjà atteint les limites dans plusieurs bâtiments et est en passe de l'être dans plusieurs autres d'ici la fin de l'année 2014.

De son côté, l'OBA informe qu'il s'efforce de trouver des solutions adaptées aux besoins du PJ selon son processus d'affectation des locaux.

En matière d'absentéisme et plus généralement de **santé au travail**, le PJ a pris certaines mesures comme :

- Le renforcement pérenne de la dotation des juridictions,
- Le renforcement temporaire des juridictions pour faire face à des problématiques conjoncturelles,
- La formation des cadres dans la gestion des absences et du bien-être,

- Le développement d'indicateurs et la mise à disposition de tableaux de bord pour les directions et présidences.

De plus, de nouvelles mesures en matière de prévention, de gestion et de suivi des situations de santé seront développées dès l'automne 2014, avec notamment l'intégration, au sein du pouvoir judiciaire, des compétences nécessaires, comme le recrutement d'une nouvelle DRH et d'un médecin du travail.

La situation reste malheureusement critique et préoccupante étant donné les taux d'absentéisme et le turnover actuels du personnel (hors magistrats) et les actions entreprises ne pourront avoir d'effet qu'à moyen ou long termes.

En effet, à la date de demande de l'audit (année 2011), le taux d'absentéisme du PJ s'élevait à 5.9 % (7.8 % au MP), dont 70% était dû à des absences de longue durée. Au 1^{er} semestre 2014, le taux d'absentéisme du PJ a atteint 7.2 % (9.2 % au MP), avec un niveau d'absences de longue durée équivalent à 2011.

Il convient de noter que sur ce taux de 7.2 % au 30 juin 2014, 82 % provient d'absence maladie « traditionnelle » et 18 % d'absences pour maladie pré-maternité, accident professionnel ou non professionnel.

Le PJ a estimé pour 2013 à 6 millions de francs le coût direct total lié à l'absentéisme. Ce coût ne tient pas compte des impacts indirects comme le coût d'acquisition de la dotation de remplacement, les retards dans la production, la formation ou encore la perte du savoir.

Le risque lié à la santé du personnel a été évalué par la CGPJ comme pouvant avoir un fort impact sur le fonctionnement opérationnel du PJ.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 1</p> <p>La Cour invite le secrétaire général du PJ à définir une structure de projet appropriée (en suivant par exemple les étapes-clé de la méthode Hermès) et à désigner un chef de projet expérimenté afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la mise en œuvre des processus et procédures et notamment la mise à jour du plan stratégique, la déclinaison des cahiers des charges génériques au sein des juridictions et la rédaction du règlement interne du personnel du PJ. • Mettre en œuvre une réelle démarche de conduite du changement. Cette démarche aura pour objectifs de mener un accompagnement à la fois des fonctions d'encadrement, mais également des collaborateurs insuffisamment formés aux nouvelles tâches en lien avec la réforme et le code de procédure. <p>Pour cela, le chef de projet devrait travailler conjointement avec la DGG, la DRH et les cadres des juridictions. De même, une réunion préalable de mobilisation avec présence des présidents de juridiction comme support et partie prenante du changement serait nécessaire pour la réussite de cette démarche.</p>	3	CGPJ	31.12.12	31.12.12	<p>Fait.</p> <p>Une structure appropriée de gestion de projet a été constituée.</p> <p>Des chefs de projet ont été nommés afin de conduire les différentes actions de mise en œuvre des processus et procédures ainsi qu'une démarche de conduite du changement.</p> <p>Le bureau projet a également été renforcé et est notamment en charge d'effectuer un suivi de l'ensemble des actions.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 2</p> <p>À la date de l'audit, des travaux sont en cours dans le bâtiment du Petit-Lancy (pose de film solaire sur les vitrages), sans toutefois pouvoir répondre aux problèmes de fond soulevés. Considérant que les améliorations à même d'offrir un fonctionnement plus efficace et efficient de la justice ne pourront voir le jour qu'avec un site unique, la Cour prend note de la volonté du Conseil d'Etat de déposer en 2013 un « crédit d'étude auprès du Grand Conseil, incluant un concours d'architecture visant à réaliser un bâtiment emblématique et exemplaire, au service d'une justice équitable, efficace et accessible à tous. »</p>	4	CGPJ	Crédit d'étude prévu pour 2015 (délai initial 31.12.13)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Sous l'impulsion du PJ, les délégations du Conseil d'Etat et de la CGPJ ont revu le projet de Nouveau Palais de Justice (NPJ), qui comprend désormais 3 étapes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 2023 : juridictions avec détenus (MP, Tribunal pénal, Tribunal des mineurs, Tribunal administratif de 1^{ère} instance) 2) Extension pour juridictions civiles de 1^{ère} instance (Tribunal civil, Tribunal des prud'hommes, Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant) 3) Extension pour Cour de justice, pour autant que la dernière instance cantonale ne reste pas au Palais de justice actuel. <p>Un comité de pilotage réunissant des membres de l'OBA, du PJ et du DSE a été constitué et s'est réuni à 2 reprises. Une étude de faisabilité est en cours. Le crédit d'étude est prévu pour 2015. Les délégations feront un point de situation à chacune de leurs séances trimestrielles.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	Si, compte tenu des contraintes budgétaires générales de l'État et des priorités politiques, ce crédit d'étude ne figurait pas au projet de budget d'investissement 2013, l'entrée en service dans le site unique serait vraisemblablement reportée au-delà de 2020. Dans un tel cas, la CGPJ, en collaboration avec le DCTI, devrait poursuivre ses recherches de locaux alternatifs à un site unique.	3	DF (initial : DCTI)	20.05.14 (délai initial : 31.12.13)		<p>La situation du PJ en matière de locaux reste coûteuse et inefficace. Selon le PJ, la densité d'occupation des locaux est désormais excessive dans plusieurs bâtiments et ne laisse plus aucune marge de manœuvre. Sont particulièrement concernés le Ministère public, le Tribunal pénal, le Tribunal administratif de première instance, la cour de droit public de la Cour de justice.</p> <p>Le DF-OBA prévoit de terminer une nouvelle étude préliminaire pour l'été 2014. Le dépôt du PL crédit d'étude se fera aussi en 2014.</p> <p>Pour pallier les problèmes de locaux du PJ, l'OBA a déjà mis à disposition 5 nouveaux locaux. Il est par ailleurs chargé de rechercher des surfaces à acquérir, dans la mesure du possible à proximité de la Vieille-Ville, afin de diminuer les locations actuelles et de trouver des solutions efficaces en termes de fonctionnement de la justice.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p>Recommandation 3</p> <p>La Cour invite le PJ à mettre en place un plan d'action d'urgence pour le projet protection de l'adulte et de l'enfant en identifiant les conséquences de la non-mise en œuvre du projet en temps et en heure et en définissant des solutions alternatives le cas échéant.</p> <p>La Cour invite le DCTI, notamment par le biais du groupe de travail logistique récemment constitué, à proposer une solution de locaux pour accueillir le futur TPAE, incluant les solutions alternatives d'un regroupement dans le parc actuel de l'État (propriété ou location) comprenant les bâtiments qui seront prochainement libérés ou loués.</p>	4	CGPJ	31.12.12	30.06.13	Fait. Le projet ProtAEct pour la mise en œuvre du nouveau droit de protection de l'adulte et de l'enfant s'est terminé fin juin 2013.
		1	DCTI	30.09.12	27.05.13	Par ailleurs, le pouvoir judiciaire a mis en place un plan d'urgence pour loger le TPAE dans l'attente de nouveaux locaux. Le TPAE a finalement déménagé dans les locaux des Glacis-de-Rive en mai 2013.
4.2.1.4	<p>Recommandation 4</p> <p>Le secrétariat général est invité à revoir de manière approfondie les différentes fonctions présentes au PJ, en tenant compte des travaux du projet SCORE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est en effet souhaitable de faire coïncider les métiers avec les fonctions SIRH afin de limiter les retraitements des données, ce qui permettra de suivre le personnel de manière précise. • L'évaluation de fonction devrait permettre d'identifier les activités récurrentes à une fonction et les activités spécifiques propres à une juridiction ou chambre, et en conséquence de préciser les cahiers des charges. 	2	SG	31.12.14	30.06.14	Fait. Les travaux réalisés dans le cadre d'un projet de gestion des données personnelles ont permis de revoir les libellés des fonctions actuelles, de manière à en réduire le nombre. La DGG et la DRH ont conduit, dans l'attente de plus de visibilité du projet SCORE, un travail de mise en cohérence d'une vingtaine de fonctions. L'opportunité de l'étendre à d'autres fonctions sera étudiée ultérieurement. Pour le surplus, sur demande du PJ, l'OPE s'est déclaré ouvert à un travail commun dans le cadre du projet SCORE.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.1.4	Recommandation 5 Le secrétariat général est invité à intégrer dans le chantier d'accompagnement au changement les cas présentant les écarts de profils/fonctions, afin de s'assurer que les collaborateurs concernés par les nouvelles attributions lors de la réorganisation soient en mesure de les assumer. Ceci pourra se concrétiser notamment par la mise en place de formations appropriées ou de nouveaux recrutements.	3	SG	31.12.12	31.12.12	Fait. Deux actions principales ont été entreprises : l'identification des compétences à acquérir et des solutions de formation et d'accompagnement par la DGG et la DRH, le travail du PJ, avec les autres cantons romands au sein de l'ERAJ, au développement d'un CAS en management judiciaire.
4.2.1.4	Recommandation 6 Le secrétariat général est invité à s'assurer, notamment pour ce qui concerne les greffiers de juridictions et leurs adjoints juristes ou administratifs, que les classes de fonctions et les cahiers des charges sont en ligne avec les tâches d'encadrement et de management demandées. Les spécificités des juridictions sont à affiner par ces dernières dans les cahiers des charges.	3	SG	30.09.14 (initial : 31.12.12)		Non réalisé au 30 juin 2014. Les cahiers des charges des fonctions de direction (greffiers de juridiction et greffiers de juridictions adjoints) ont été adaptés à l'organisation des juridictions et aux spécificités de chacune d'elles. Les fonctions de greffiers de juridiction et de greffiers de juridiction adjoint font partie des fonctions en cours d'évaluation.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.1.4	<p>Recommandation 7</p> <p>Pour les recrutements qui ne font l'objet que de peu de candidatures, la direction des RH est invitée à analyser les causes de ce manque d'intérêt, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir si le profil recherché est réaliste par rapport au marché du travail (le greffier de juridiction doit avoir des compétences de management, juridiques, organisationnelles, ainsi qu'une connaissance étendue du fonctionnement des institutions genevoises) ; le cas échéant, indemniser de manière provisoire la fonction dans l'attente des livrables du projet SCORE. • Redéfinir le vocabulaire utilisé (un greffier de juridiction est en réalité « un directeur/responsable administratif ») afin de rendre les postes attractifs à un cercle plus étendu de candidats potentiels. • Évaluer si les délais de parution des annonces et les médias utilisés sont adéquats. 	3	SG	31.12.12	31.12.12	Fait.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.2.4	<p>Recommandation 8</p> <p>Le secrétariat général est invité à formaliser les réflexions et le plan d'action correspondant en matière de réorganisation des services centraux en intégrant notamment les points ci-dessous, dont une partie est déjà identifiée par le PJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centraliser les compétences logistiques des services centraux sous une seule direction. • Revoir l'organisation et les rôles de chacun dans la production des chiffres et des analyses. • Définir la stratégie et l'organisation en termes de « support projet ». • Clarifier le rôle et le positionnement de la SGA par rapport au SG et aux autres directeurs de l'État-major. • Identifier les tâches redondantes entre les services ou fonctions. • Définir le rattachement hiérarchique des fonctions transversales « greffes » comme la taxation, l'AJ, etc. • Communiquer l'organisation des services centraux et des rôles de chacun (à l'interne des services centraux et aux juridictions). 	3	SG	31.12.12	31.12.12	<p>Fait.</p> <p>Le projet de réorganisation des services centraux a déjà produit les effets suivants : une direction de la logistique a été créée, un directeur logistique a été recruté et l'intégration des différents services logistiques au sein de cette nouvelle direction est intervenue.</p> <p>Le PJ a également mené les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repositionnement de la fonction organisation et planification au sein de la direction pilotage, • Lancement du projet GRH et du projet contrôle interne, • Repositionnement de la fonction de DGG, devenue suppléante du SG.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.3.4	<p>Recommandation 9</p> <p>La Cour invite la CGPJ à définir un ensemble de lignes directrices en matière d'organisation. À titre d'exemple, celles-ci pourraient préciser les éléments de réflexion suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte des particularités des différentes filières et instances et identifier les spécificités de la juridiction : contraintes, activités, modes de fonctionnement ; • Utiliser les matrices d'activités et les cahiers des charges pour déterminer une allocation adéquate des tâches (voir chapitre 4.2.4) ; • Établir la « cartographie » des ressources de la juridiction (compétences, expériences, ancienneté, motivation) afin de proposer une organisation en ligne dans un premier temps avec les compétences présentes et définir si des activités d'encadrement comme la formation, l'évaluation ou la gestion des absences ne peuvent pas être effectuées de manière transversale pour toute la juridiction ; • Sur la base des modèles d'organisation (cabinet, Pool, PAC), définir avec les collaborateurs et les magistrats les pistes d'optimisation ou de réorganisation possibles en tenant compte de l'encadrement, de la répartition des tâches entre magistrats et greffiers-juristes, de la politique à mener en matière de taux partiel et du recours à des auxiliaires. 	3	CGPJ	31.03.2014	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Les projets d'organisation ont abouti pour le Ministère public, le Tribunal civil et le Tribunal des prud'hommes. L'organisation de la Cour de justice avait été redéfinie pour intégrer les trois cours, civile, pénale et de droit public au 1^{er} janvier 2013. Son organigramme est en cours de révision pour intégrer la chambre constitutionnelle, ensuite d'une récente modification législative.</p> <p>Les différentes juridictions procèdent désormais systématiquement à une démarche similaire lorsque les circonstances l'exigent.</p> <p>À titre d'exemple, les réorganisations du Tribunal administratif de première instance, du Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant et du Tribunal pénal sont en cours avec le soutien de la SGA organisation et planification et la DGG.</p> <p>Les profils et les rôles et responsabilités des formateurs au sein des juridictions ont été redéfinis sous la responsabilité du secteur formation de la DRH.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						Le rôle des collaborateurs des PAC a été revu dans plusieurs juridictions. Des projets "pilote" de nouvelles répartitions des rôles entre greffiers et juristes sont en cours au MP et à la Cour de justice.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.3.4	Recommandation 10 La Cour invite la CGPJ à décrire et présenter les organigrammes de manière homogène entre les juridictions. À titre d'exemples, il conviendrait que soient mentionnés systématiquement les magistrats, les types d'organisation (cabinet, pool, PAC) et les rôles d'encadrement.	2	SG	31.03.13	31.05.14	Fait. Des lignes directrices de présentation des organigrammes ont été définies et mises en œuvre moyennant un accompagnement du service organisation et planification. Ces modalités ont été appliquées par l'ensemble des entités dans le cadre du processus d'élaboration du PFQ 2015-2018. Des projets d'organigrammes intégrant les magistrats ont été élaborés pour le MP et sont en cours dans plusieurs autres juridictions.
4.2.3.4	Recommandation 11 La Cour invite les greffiers de juridiction et les présidents à revoir l'organisation en place et de définir les axes d'amélioration possibles. Ce travail devrait être basé sur les directives émises par la CGPJ.	3	DGG	31.12.14	30.06.14	Fait. Cf. recommandation 9.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p>Recommandation 12</p> <p>La DGG en collaboration avec les juridictions est invitée à poursuivre la démarche des matrices d'activités. Il conviendrait de décliner les activités de manière suffisamment précise pour comprendre et décrire celles de chaque intervenant. Une fois les matrices d'activités établies dans une juridiction, elles pourront être utilisées pour identifier les possibles réaffectations de tâches entre les collaborateurs et affiner les besoins en effectifs de la juridiction.</p>	2	DGG	30.06.13	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Une matrice a été élaborée pour clarifier la répartition des tâches entre les collaborateurs du support et de l'assistance informatique et les juridictions (relais TIC : identification des personnes en charge de différentes tâches en matière de TIC, parmi les superU, les greffiers et greffiers-juristes formateurs, les cadres, ...).</p> <p>Un travail similaire est en cours dans le domaine de la logistique. Il sera poursuivi, en 2014 et 2015, en matière de GRH, selon la même méthode.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p>Recommandation 13</p> <p>En collaboration avec les présidents de juridiction, la CGPJ est invitée à revoir le rôle et les tâches confiés aux greffiers-juristes afin de leur offrir davantage de perspectives d'évolution. Selon les tâches confiées, une adaptation du traitement ou des indemnités pourrait être envisagée.</p>	1	DGG	30.06.15 (initial : 30.03.13)	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Une cartographie des fonctions et des parcours professionnels principaux au sein des juridictions a été dessinée pour illustrer les progressions possibles dans la filière managériale ou dans la filière métier avec les possibilités de passerelles.</p> <p>Le cahier des charges des greffiers-juristes formateurs a été revu, les compétences pédagogiques précisées et des formations proposées.</p> <p>La "fonction" de formateur est l'une des fonctions en cours d'évaluation.</p> <p>Des postes de greffiers-juristes chefs de groupe ont été créés au MP et à la Cour de justice.</p> <p>Le cahier des charges des juristes au MP a été revu et intègre d'autres activités que la rédaction d'ordonnance (tenue d'audience, gestion du cabinet en l'absence du procureur, notification de décisions aux détenus, etc.).</p> <p>La création d'une nouvelle fonction de greffier-juriste 1 (pour des tâches et un domaine de compétence limités) est à l'examen au MP. Cette mesure pourrait être étendue à d'autres juridictions.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p>Recommandation 14</p> <p>La DGG est invitée à revoir la structure d'encadrement des juridictions, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> Menant une réflexion afin de modifier/compléter les cahiers des charges actuels avec une approche plus fonctionnelle de l'encadrement permettant de répartir les tâches entre plusieurs collaborateurs : cela a pour avantages de spécialiser les personnes, de cibler des profils et de composer avec les compétences de chacun. Poursuivant la déclinaison des cahiers des charges au sein des juridictions (voir 4.2.1), il conviendrait de tenir compte des spécificités et contraintes des juridictions et des profils des personnes en poste. À ce titre, il devrait être apprécié si les personnes en place ont réellement les capacités à tenir le poste d'encadrement, le cas échéant renforcer l'accompagnement de la part des services centraux envers les cadres des juridictions dans la prise en main de leur fonction, et notamment la formation. 	2	DGG	31.12.14	30.06.14	<p>Fait (cf. également recommandations n° 9 et 12).</p> <p>Les réflexions menées dans le cadre de la réorganisation du MP, du TC et de la CJ ont conduit à une répartition différente des responsabilités d'encadrement. Les chefs de groupe des fonctions administratives du MP répondent directement à la greffière de juridiction qui a une meilleure visibilité des compétences de chacun et peut ainsi renforcer son soutien où cela est nécessaire. La transmission d'informations est facilitée.</p> <p>Le TC a un secteur formation qui regroupe les formateurs et les collaborateurs en formation.</p> <p>Une formation de base pour les managers du PJ a été mise en œuvre et un parcours d'intégration des nouveaux cadres est en cours d'élaboration.</p> <p>De manière générale, les travaux sur la filière managériale tendent à fournir une boîte à outils permettant aux juridictions de disposer des fonctions d'encadrement collant à leurs besoins et à leurs spécificités, tout en précisant les prérequis ou formations nécessaires.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p>Recommandation 15</p> <p>La CGPJ est invitée à redéfinir et formaliser les rôles et responsabilités des présidents de juridiction dans la gestion de la juridiction (y compris des autres magistrats) et de la gestion administrative, et à présenter au Conseil d'Etat une modification de la LOJ en conséquence.</p> <p>Parallèlement, les règlements internes des juridictions devraient être mis à jour et préciser d'une part les modalités de la décharge (allocation de ressources administratives supplémentaires, réallocation d'une partie des dossiers aux autres magistrats, etc.) et d'autre part la répartition des tâches entre le président et le greffier de juridiction pour diriger et organiser la juridiction. À titre d'exemple, le président devrait participer activement à la définition des besoins budgétaires, ainsi qu'à la présentation et discussion du budget avec la CGPJ au même titre que le greffier de juridiction. Il serait également le relais administratif pour les magistrats afin de mettre en œuvre l'organisation, les processus et procédures appropriés.</p>	3	CGPJ Conduite du projet Mise en œuvre	30.06.2015 (initial : 31.12.13)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>La CGPJ a élaboré un avant-projet de loi tendant à réformer la gouvernance, portant notamment sur le rôle des présidents de juridiction. Une large consultation interne a été menée.</p> <p>La commission de gestion reprendra ses travaux durant le 2^{ème} semestre 2014.</p> <p>La participation active des présidents de juridiction aux processus budgétaires est acquise et pratiquée pour la 3^{ème} fois cette année. Les règlements des juridictions seront publiés fin 2014 au recueil systématique, avant même la fin de la réforme de la gouvernance. Ils devront cas échéant être adaptés aux termes des travaux dans ce domaine.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.5.4	<p>Recommandation 16</p> <p>La direction des RH est invitée à mettre en place d'urgence un plan d'action en lien avec l'environnement de travail afin de prendre en compte les problèmes rencontrés et identifiés aujourd'hui. Ces modifications sont d'autant plus importantes et urgentes pour le MP, compte tenu de la situation critique de l'environnement de travail et du taux de sortie inférieur à l'objectif.</p> <p>Il conviendrait également d'intégrer les situations critiques qui pourraient accroître le taux d'absences :</p> <ul style="list-style-type: none"> Flux d'activités prévisibles qui ne pourraient pas être absorbés par l'organisation actuelle (TP) ; Fonctionnement à l'aide de « prêts » temporaires inter-juridictionnels et de contrats d'auxiliaires arrivant bientôt à échéance (TMin). <p>Ce plan nécessitera au préalable la mise en place d'indicateurs et d'analyses fines des causes et impacts du taux de rotation et du taux d'absences.</p> <p>Par ailleurs, la direction des RH est invitée à se rapprocher de l'OPE afin de voir dans quelle mesure la cellule de retour au travail de l'État pourrait être utile pour réduire les absences de longue durée, qui représentent plus de 70% des absences du PJ. Pour les cas de personnes ne pouvant plus être intégrés dans leur environnement d'origine.</p>	4	SG (initial : DRH)	30.06.15 (initial : 31.12.12)		<p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p> <p>Des premières mesures ont été prises:</p> <ul style="list-style-type: none"> Renforcement pérenne de la dotation des juridictions; Renforcement temporaire des juridictions pour faire face à des problématiques conjoncturelles; Formation des cadres dans la gestion des absences et du bien-être; Développement des indicateurs, mise à disposition de tableaux de bord pour les directions et présidences. <p>Ensuite, un projet global de prévention, de gestion et de suivi des situations de santé a été conçu en juin 2014. Il sera mis en œuvre dès l'automne 2014, avec l'intégration, au sein du pouvoir judiciaire, des compétences nécessaires, qui permettront également de développer des prestations dans le domaine de la santé à l'attention des magistrats, après identification des besoins. L'un des objectifs majeurs du projet est d'avoir une approche pluridisciplinaire et systémique de cette problématique, en associant santé, management et ressources humaines.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.5.4	Recommandation 17 La direction des RH est invitée à définir et mettre en place des tableaux de bord permettant de suivre les principaux indicateurs RH (absence, rotation, heures supplémentaires et temps partiel) pouvant impacter le fonctionnement et l'organisation des juridictions. Ces analyses doivent être plus régulières et à un niveau plus fin que le bilan social actuel.	3	DRH	31.12.13	30.06.14	Fait. Les tableaux de bord des juridictions, désormais en place et publiés régulièrement, permettent de suivre de manière fiable l'évolution des indicateurs en matière d'absences, de rotation et d'encadrement. Les directions ont été sensibilisées à la gestion des taux d'activité et adoptent progressivement des lignes directrices en phase avec leur fonctionnement. Les indicateurs seront complétés et affinés dans les mois à venir, notamment en matière d'absences (projet santé).
4.3.4	Recommandation 18 La CGPJ est invitée à identifier tous les articles de la LOJ et des règlements internes traitant de la gouvernance et s'assurer qu'ils soient suffisamment précis pour éviter toute ambiguïté et redondance d'activité entre les différentes instances. Le cas échéant une proposition et une demande de modification de la LOJ devraient être transmises au Conseil d'Etat, en tenant compte des éventuelles modifications constitutionnelles résultant du vote prévu en octobre 2012 et des éléments déjà indiqués dans notre rapport au chapitre 4.2. Une fois la LOJ modifiée, les règlements internes devront être adaptés en conséquence.	2	CGPJ Conduite du projet Mise en œuvre	30.06.2015 31.12.15 (après modification législative)		Non réalisé au 30 juin 2014. Cf. recommandation 15.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 19</p> <p>La Cour invite la CGPJ à mettre en place une surveillance globale des risques couvrant l'ensemble des activités du PJ. Dans ce cadre, il conviendrait de définir une cartographie des risques et de reconsidérer le rôle et le positionnement d'une fonction d'audit interne. À titre d'exemple, l'audit interne devrait couvrir l'ensemble des risques (sur les plans administratif et judiciaire, y compris l'activité des magistrats) et pourrait être hiérarchiquement rattaché à la CGPJ. Par ailleurs, l'audit interne pourrait également évaluer le système de contrôle interne lorsque ce dernier sera opérationnel et suivre les recommandations émises par les différents organes de surveillance (CSM, ICF, Cour des comptes, externes).</p>	3	<p>CGPJ (avec concours CSM)</p> <p>Cartographie risques</p>	31.12.13	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Le pouvoir judiciaire a poursuivi son projet SCI courant 2013 et 2014, l'essentiel de l'effort ayant porté sur la gestion des risques. Une matrice des risques institutionnels a été arrêtée. Des modalités de communication ont été définies d'accord avec le responsable de la gestion globale des risques de l'État. L'interaction entre la gestion des risques et la mise en œuvre du plan stratégique de la CGPJ est assurée.</p> <p>Les étapes suivantes consisteront à :</p> <ul style="list-style-type: none"> définir un plan de mise en œuvre des points de contrôle (fin 2014); communiquer aux différentes entités les autorités dépositaires et décisionnelles en matière de gestion des risques (fin 2014); évaluer en continu les risques retenus selon un processus allégé (2015); accompagner les juridictions dans l'identification de risques spécifiques (dès 2015). <p>Non réalisé au 30 juin 2014.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
						Le pouvoir judiciaire a obtenu de pouvoir participer au processus législatif ayant abouti à l'adoption de la loi sur la surveillance de l'État. La loi sur l'organisation judiciaire a été adaptée. La fonction d'audit interne et son rôle ont été définis. L'audit interne et son fonctionnement doivent désormais être précisés et mis en œuvre. Un poste sera créé, dont le profil doit être défini, avant d'être mis au concours.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 20</p> <p>La Cour invite la CGPJ à compléter les indicateurs en termes de suivi de l'activité (évolutions, tendance, performance, problèmes particuliers rencontrés, contrôle qualité, etc.), et à définir et communiquer les analyses et outils nécessaires à la production et au suivi de ces indicateurs.</p> <p>Dans un deuxième temps, la Cour invite la CGPJ à instituer de manière trimestrielle des points de situation avec les présidents de juridiction sur ces questions, ce qui favorisera naturellement que ces derniers effectuent le même exercice trimestriel avec les magistrats de leur juridiction.</p>	2	CGPJ Compléter les indicateurs	31.12.12	30.06.14	Fait. Les tableaux de bord sont désormais publiés régulièrement. Les indicateurs ont été complétés, de manière à coller aux spécificités des juridictions et à gagner en pertinence. La dernière juridiction concernée, soit le nouveau TPAE, dispose désormais d'indicateurs.
			Mise en place des points de situation	31.12.14 après modification législative si nécessaire	30.06.14	Fait. Un point de situation est effectué régulièrement en conférence des présidents de juridiction.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 21</p> <p>La Cour invite les greffiers de juridiction et les présidents à finaliser la mise à jour des données métier dans DM-Web.</p> <p>Par ailleurs, la Cour recommande au SG de s'assurer de la modification des outils et analyses actuels afin de permettre la production d'indicateurs fiables sur base de données complètes. Un contrôle de la saisie des informations semble également nécessaire pour assurer la qualité de l'information à l'origine. Cette modification devra permettre de simplifier les tâches actuelles des services centraux (contrôle de gestion, DRH, DFL) et des juridictions.</p>	1	DGG	31.12.2015 (initial : 30.06.13)	30.06.14	<p>Fait.</p> <p>Le volet informatique de Justice 2010 est quasiment terminé et le projet prendra fin prochainement. Des outils ont été développés permettant de renseigner les juridictions sur le nombre de corrections et d'interventions sollicitées par les juridictions auprès du service d'assistance et de support informatiques.</p> <p>Deux points de situations ont d'ores et déjà été effectués. L'utilisation de ces données à des fins de formation des collaborateurs sera encore intensifiée et les outils statistiques améliorés (complètement des indicateurs et automatisation de leur production). L'interaction entre le support et l'assistance informatique et les juridictions sera encore développée et formalisée dans les semaines à venir. L'automatisation de la production des indicateurs est un projet intégré au plan stratégique 2013-2015 de la commission de gestion.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	Recommandation 22 Concernant l'élaboration du PB par le PJ, la CGPJ devrait intégrer dans le processus les directives budgétaires prévues ou fixées par le Conseil d'Etat. Si les contraintes ne permettent pas de remplir toutes les tâches qui lui sont imposées, la CGPJ devrait indiquer les conséquences et l'écart budgétaire nécessaires pour y pallier.	2 (cf. observations)	CGPJ	31.03.13	31.03.13	Fait. La CGPJ et le Conseil d'Etat ont mené, courant 2012, des négociations portant sur le PB 2013 et un PFQ 2013-2016, qui ont abouti à un accord. Le Conseil d'Etat a finalement soutenu une version différente du projet de budget 2013, comportant une réduction de 0.8 million de F sur les dépenses générales, qui induira le dépôt, par le pouvoir judiciaire, d'une demande en autorisation de crédit supplémentaire en 2013, pour les dépenses métier.
4.4.4	Recommandation 23 Concernant l'élaboration du PB par le Conseil d'Etat, le département des finances est invité à prendre en considération également les comptes des exercices précédents pour s'assurer de la pertinence du PB, et non uniquement le PFQ ; et le cas échéant demander les informations nécessaires au PJ.	2	SG du DF	15.09.12	31.12.12	Fait. Le DF s'appuie sur les comptes des exercices précédents pour construire le PFQ et le projet de budget. Il dispose de la proposition de budget du PJ et propose un arbitrage entre les différentes politiques publiques.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 24</p> <p>La CGPJ est invitée à édicter des directives à l'attention des juridictions, qui devraient notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indiquer les contraintes budgétaires imposées par le CE pour l'élaboration du budget de l'État, si celles-ci sont déjà connues ; à défaut, demander aux juridictions d'identifier les impacts d'un budget sans augmentation d'effectif. • Demander que les juridictions ou services expriment leurs besoins en relation avec un objectif à atteindre (par exemple : besoin par une juridiction de X greffiers afin d'atteindre un ratio de sorties de Y, délai théorique d'élimination du stock, etc.) et qu'elles indiquent les conséquences sur les prestations fournies par leur juridiction en cas de statu quo ou de limitation de l'augmentation du nombre d'ETP selon les contraintes budgétaires imposées par le CE. • Établir le temps passé par chaque intervenant pour traiter chaque type de procédure sur la base d'une analyse fine de l'activité ; ce travail pourra être effectué une fois sur une période donnée (3 à 6 mois) afin d'établir une base de référence qui servira pour les estimations futures. 	2 (cf. observations)	CGPJ	31.03.13	31.03.13	<p>Fait.</p> <p>La CGPJ a respecté le cadre fixé dans son PFQ 2013-2016 lors de l'élaboration du PB 2013. Dans le cadre du projet de budget 2014 et du PFQ 2014-2018, la CGPJ a communiqué à chaque juridiction et aux directions de support la cible fixée par ses soins, toute modification, notamment toute augmentation, étant de prime abord exclue, sous réserve d'un changement de périmètre intervenu depuis lors.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p>Recommandation 25</p> <p>La Cour invite la CGPJ à modifier la procédure d'élaboration du budget du PJ afin d'impliquer plus directement chaque président de juridiction, que ce soit au moment de l'expression des besoins, de la présentation du budget à la CGPJ ou du suivi budgétaire mensuel.</p> <p>Par exemple, lors du suivi budgétaire, le président pourra notamment s'enquérir auprès des autres magistrats des besoins à venir.</p>	2	CGPJ		31.03.12	Fait. Recommandation mise en œuvre dès 2012, pour élaborer tant le projet de budget 2013 2013-2016 que le PFQ. Idem en 2013 pour le PB 2014 et le PFQ 2014-2018. L'implication des présidents, aux côtés des greffiers de juridiction, est expressément prévue dans le processus d'élaboration du budget.
4.4.4	<p>Recommandation 26</p> <p>La Cour invite la CGPJ à protocoler, pour l'ensemble des étapes du processus budgétaire (l'élaboration du projet de budget, l'attribution des postes budgétaires obtenus, etc.), non pas uniquement le résultat de ses arbitrages, mais également les indicateurs et informations qui lui ont permis de les effectuer.</p>	1	CGPJ	30.06.14	31.03.13	Fait. Les grandes étapes ont été mieux formalisées. Les cibles et critères également.