



COUR DES COMPTES

Etat de Genève

Rapport

concernant l'audit de gestion

relatif aux principales prestations délivrées aux adultes par l'office pour
l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC)

Genève, le 8 mars 2011

Rapport no 38



LA COUR DES COMPTES

La Cour des comptes est chargée du contrôle indépendant et autonome des services et départements de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire, des institutions cantonales de droit public, des organismes subventionnés ainsi que des institutions communales.

La Cour des comptes vérifie d'office et selon son libre choix la **légalité** des activités et la **régularité** des recettes et des dépenses décrites dans les comptes, et s'assure du **bon emploi** des crédits, fonds et valeurs gérés par les entités contrôlées. Elle organise librement son travail et dispose de larges moyens d'investigation. Elle peut notamment requérir la production de documents, procéder à des auditions, à des expertises, se rendre dans les locaux de l'entité contrôlée.

Sont soumis au contrôle de la Cour des comptes :

- les départements,
- la chancellerie et ses services,
- l'administration du Pouvoir judiciaire,
- le Service du Grand Conseil,
- les institutions cantonales de droit public,
- les autorités communales et les institutions et services qui en dépendent,
- les institutions privées où l'Etat possède une participation financière majoritaire,
- les organismes bénéficiant de subventions de l'Etat ou des communes,
- le secrétariat général de l'Assemblée constituante.

Les rapports de la Cour des comptes sont rendus **publics** : ils consignent ses observations, les conclusions de ses investigations, les enseignements qu'il faut en tirer et les recommandations conséquentes. La Cour des comptes prévoit en outre de signaler dans ses rapports les cas de réticence et les refus de collaborer survenus lors de ses contrôles.

La Cour des comptes publie également un **rapport annuel** comportant la liste des objets traités, celle de ceux qu'elle a écartés, celle des rapports rendus avec leurs conclusions et recommandations et les suites qui y ont été données. Les rapports restés sans effets ni suites sont également signalés.

Vous pouvez participer à l'amélioration de la gestion de l'Etat en contactant la Cour des comptes.

Toute personne, de même que les entités soumises à son contrôle, peuvent communiquer à la Cour des comptes des faits ou des pratiques qui pourraient être utiles à l'accomplissement de ses tâches.

Contactez la Cour par courrier postal ou par le formulaire disponible sur Internet :

<http://www.ge.ch/cdc>

SYNTHESE

Le présent audit s'inscrit dans l'objectif de la Cour des comptes d'examiner l'adéquation de l'offre de services au public par l'administration cantonale par rapport à la demande des citoyens. Dans ce cadre, les objectifs d'un tel audit sont de vérifier les processus d'accueil et de prise en charge des demandeurs, et de les évaluer sous l'angle de l'efficience.

Le choix de la Cour s'est porté sur **l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC)** compte tenu du nombre important de visiteurs qui y sont accueillis (un peu plus de 40'000 par année) et du risque d'image qui en découle pour l'Etat. Rattaché au département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP), l'OFPC a pour but de venir en aide aux jeunes et aux adultes afin de concevoir et réaliser leurs projets scolaires et professionnels.

Les travaux d'audit ont porté sur les prestations destinées aux adultes les plus importantes, à savoir :

- l'accueil général de l'OFPC;
- la Cité des métiers et de la formation de Genève (CdMF);
- les activités du dispositif de « Qualifications+ »;
- la « Consultation individuelle, tous publics ».

La Cour a analysé la conformité de ces prestations avec les normes internes et externes en vigueur (examen de la légalité) et le bon emploi des fonds gérés par l'entité (examen de l'efficience). D'autre part, elle a mesuré le niveau de satisfaction des usagers ; pour ce faire, elle a fait appel à un institut externe de relation client pour mener une étude de satisfaction. En parallèle, elle a procédé à des entretiens avec des collaborateurs des services concernés et a analysé les résultats d'une enquête miroir réalisée auprès de ces derniers dans le cadre de l'étude de satisfaction (l'enquête miroir a pour objet de faire estimer aux collaborateurs le niveau de satisfaction des usagers).

Les résultats de **l'étude de satisfaction** pour l'accueil général de l'OFPC, la CdMF et les prestations du dispositif de « Qualifications+ » sont considérés comme très satisfaisants puisqu'ils atteignent un taux de satisfaction globale de 93%, 95% et 85%.

En revanche, les prestations de la « Consultation individuelle, tous publics » ne sont pas jugées très satisfaisantes puisqu'elles ne recueillent qu'un taux de satisfaction globale de 78%. C'est essentiellement la qualité de la prestation délivrée par les conseillers qui est mise en cause, notamment la définition des priorités des usagers, leurs points forts et points faibles ainsi que la présentation des différentes options et leurs caractéristiques. Dès lors, la Cour recommande à l'OFPC de revoir le cadre d'intervention de la prestation en définissant ses limites et en ajoutant des indicateurs (par exemple : nombre maximum d'entretiens, critères pour réorienter l'utilisateur vers le bon service, etc.).

S'agissant des **conclusions des travaux d'audit** proprement dits, la Cour relève un risque de conflit d'intérêt dans les tâches et les responsabilités des différents intervenants du dispositif de « Qualifications+ » (notamment le Centre de bilan Genève (CEBIG), les experts de la Validation des acquis de l'expérience (VAE)), conflit qui pourrait avoir une influence sur le processus d'évaluation des candidats à la certification. Elle recommande de confier au service de la formation continue la tâche d'organisation des évaluations des experts et de compléter la procédure existante en récapitulant l'ensemble des documents nécessaires pour les étapes du processus.

Compte tenu des constats qu'elle a effectués relativement à la prestation « Consultation individuelle, tous publics », la Cour recommande que la direction du service de l'orientation scolaire et professionnelle se détermine sur la possibilité d'obtenir une certification de normes qualité telle que requise par la loi. Elle l'invite par ailleurs à revoir le cadre d'intervention de la prestation des conseillers en orientation. Enfin, la Cour encourage la direction du service à revoir le mode de gestion des agendas des conseillers et à s'appuyer davantage sur la CdMF pour réduire le délai d'attente du premier rendez-vous.

A la fois pour le dispositif de « Qualifications+ » et la prestation « Consultation individuelle, tous publics », la Cour a constaté que la tenue des dossiers des usagers ne permet que difficilement à tout autre collaborateur que celui en charge du dossier de suivre le positionnement de l'utilisateur dans le processus. Elle recommande dès lors diverses mesures relatives à la tenue des dossiers des usagers.

En outre, la Cour a analysé la dotation en personnel de l'accueil de l'OFPC et de l'accueil et des espaces de la CdMF. Il en résulte qu'elle est considérée comme adéquate par rapport au volume d'activités concernées.

Les entretiens effectués avec les collaborateurs des services audités révèlent qu'il existe des tensions entre les collaborateurs et la direction de leur service au sujet de la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'OFPC :

- Pour le service d'orientation scolaire et professionnelle, la certification de normes qualité n'est pas perçue par les collaborateurs comme un élément pouvant amener une plus-value.
- La nature de la prestation de conseil en orientation à effectuer sur l'espace de la CdMF dédié au service d'orientation scolaire et professionnelle n'est pas comprise de manière uniforme par les collaborateurs concernés.
- Les rôles et responsabilités relatifs à la mise en place des procédures de la VAE ne sont pas compris de la même manière par les collaborateurs et la direction du dispositif de « Qualifications+ ».

Par ailleurs, il a été également relevé que la politique de paiement des écolages de formation continue pratiquée par l'OFPC n'est pas conforme à celle de l'Etat de Genève.

Dans ce contexte, la Cour recommande à la direction du service de l'orientation scolaire et professionnelle de préciser et clarifier plusieurs points de la prestation de conseil en orientation afin de mieux répondre aux attentes des usagers. De plus, elle recommande à la direction du service de la formation continue de définir clairement le champ d'action et les limites d'intervention des collaborateurs et de la direction pour la mise en place de procédures de la VAE (dispositif de « Qualifications+ »). En outre, la Cour appelle la direction de l'Office à modifier les modalités financières de la politique de formation en vigueur, ce qui devrait permettre aux conseillers de renforcer les connaissances nécessaires à l'exercice de leur activité.

Finalement, **l'enquête miroir** a révélé que les collaborateurs ont une perception moins bonne que les usagers des prestations d'accueil général de l'OFPC et de la CdMF. Pour les prestations de la « Consultation individuelle, tous publics », la perception des collaborateurs ayant accepté de participer à l'enquête miroir est tantôt meilleure tantôt moins bonne que celle des usagers, selon les critères analysés. Les collaborateurs du dispositif « Qualifications+ » ont quant à eux refusé de participer à l'enquête miroir.

Dès lors, la Cour recommande à la direction de l'Office et aux directeurs de services concernés d'informer les collaborateurs en charge de l'accueil de l'OFPC et de la CdMF des résultats de l'enquête miroir et de les inviter à poursuivre leurs efforts afin de maintenir ce haut niveau de qualité du travail.

Elle invite par ailleurs l'OFPC à s'assurer que ses collaborateurs respectent en tout temps leur devoir de diligence et à leur rappeler leurs obligations en la matière.

TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour des comptes du canton de Genève doit effectuer un suivi des recommandations émises aux entités auditées, en distinguant celles ayant été mises en œuvre et celles restées sans effets.

A cette fin, elle a invité l'OFPC à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 6, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **déla**i de réalisation.

La Cour souligne la collaboration constructive de l'OFPC dans le cadre de cet audit, de même que son adhésion aux quatorze recommandations. L'ensemble des rubriques du tableau a fait l'objet d'un remplissage adéquat par l'OFPC qui a affiché sa volonté d'apporter les améliorations recommandées.



OBSERVATIONS DE L'AUDITE

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. Elle estime qu'il appartient au lecteur d'évaluer la pertinence des observations de l'audité eu égard aux constats et recommandations développés par la Cour.

TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations utilisées.....	8
1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT.....	9
2. MODALITES ET DEROULEMENT.....	11
3. CONTEXTE GENERAL.....	14
3.1 Bases légales et réglementaires.....	14
3.1.1 Loi fédérale sur la formation professionnelle.....	14
3.1.2 Loi cantonale et règlement relatifs à la formation professionnelle.....	14
3.1.3 Loi cantonale et règlement relatifs à l'information et l'orientation scolaires et professionnelles.....	14
3.1.4 Loi cantonale et règlement relatifs à la formation continue des adultes.....	15
3.1.5 Loi cantonale et règlement relatifs à l'encouragement aux études.....	15
3.2 Présentation de l'OFPC.....	16
3.2.1 Mission de l'office.....	16
3.2.2 Organigramme.....	19
3.2.3 Présentation financière de l'OFPC.....	20
3.2.4 Les prestations de l'OFPC et le budget par programme de l'Etat de Genève.....	21
3.3 Etude de satisfaction.....	24
3.3.1 Taille de l'échantillon.....	24
3.3.2 Diagnostic de l'accueil.....	24
3.3.3 Enquête de satisfaction.....	25
3.3.4 L'enquête miroir.....	26
3.3.5 Légende de l'étude de satisfaction.....	26
3.4 Objectifs et démarches de l'audit.....	27
4. ANALYSE – PRESTATIONS AUDITEES.....	28
4.1 Prestations de l'accueil de l'OFPC.....	28
4.1.1 Contexte.....	28
4.1.2 Constats.....	29
4.1.3 <i>Observations de l'audité</i>	30
4.2 Prestation de la Cité des métiers et de la formation de Genève (CdMF).....	31
4.2.1 Contexte.....	31
4.2.2 Constats.....	33
4.2.3 Risques découlant des constats.....	34
4.2.4 Recommandations.....	34
4.2.5 <i>Observations de l'audité</i>	34
4.3 Prestation du dispositif de Qualifications+.....	35
4.3.1 Contexte.....	35
4.3.2 Constats.....	39
4.3.3 Risques découlant des constats.....	40
4.3.4 Recommandations.....	40
4.3.5 <i>Observations de l'audité</i>	41
4.4 Prestation de la consultation individuelle, tous publics.....	42
4.4.1 Contexte.....	42
4.4.2 Constats.....	45
4.4.3 Risques découlant des constats.....	47
4.4.4 Recommandations.....	47
4.4.5 <i>Observations de l'audité</i>	48
5. ANALYSE – ENTRETIENS ET ENQUETE MIROIR.....	49
5.1 Entretiens avec des collaborateurs.....	49
5.1.1 Contexte.....	49
5.1.2 Constats.....	49
5.2 Enquête miroir.....	50
5.2.1 Contexte.....	50
5.2.2 Constats.....	50



5.3	Recommandations générales	54
5.3.1	Collaborateurs en charge de l'accueil de l'OFPC et de la CdMF	54
5.3.2	Conseillers en orientation scolaire et professionnelle	54
5.3.3	Conseillers Qualifications+	54
5.4	Observations de l'audité.....	55
6.	TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS.....	56
7.	RECUEIL DES POINTS SOULEVES PAR LES AUTRES AUDITS PORTANT SUR LES MEMES THEMES.....	63
8.	DIVERS	64
8.1	Glossaire des risques.....	64
8.2	Remerciements	67

Liste des abréviations utilisées

AFP	Attestation fédérale de formation professionnelle
CAF	Chèque annuel de formation
CdMF	Cité des métiers et de la formation de Genève
CEBIG	Centre de bilan de Genève
CEPP	Commission externe d'évaluation des politiques publiques
CFC	Certificat fédéral de capacité
DIP	Département de l'instruction publique, de la culture et du sport
ETP	Equivalent temps plein
LFCA	Loi sur la formation continue des adultes (C 2 08)
LFPr	Loi fédérale sur la formation professionnelle (412.10)
LIOSP	Loi sur l'information et l'orientation scolaires et professionnelles (C 2 10)
OCE	Office cantonal pour l'emploi
OCSTAT	Office cantonal de la statistique
OFFT	Office fédéral de la Formation professionnelle et de la technologie
OFPC	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue
ORTRA	Organisation du monde du travail
RFCA	Règlement d'application de la loi sur la formation continue des adultes (C 2 08.01)
RIOSP	Règlement d'application de la loi sur l'information et l'orientation scolaires et professionnelles (C 2 10.01)
SFE	Service de formation de l'Etat
VAE	Validation des acquis de l'expérience

1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

Le présent audit s'inscrit dans la volonté de la Cour des comptes d'examiner l'adéquation de l'offre de services au public par l'administration cantonale par rapport à la demande des citoyens. Dans ce cadre, les objectifs d'un tel audit sont de vérifier les processus d'accueil et de prise en charge des demandeurs, et de les évaluer sous l'angle de l'efficience.

Le choix de la Cour s'est porté sur l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) compte tenu du nombre important de visiteurs qui y sont accueillis (40'000 à 50'000 par année) et du risque d'image qui en découle pour l'Etat. Rattaché au département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP), l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC) a pour but de venir en aide aux jeunes et aux adultes afin de concevoir et réaliser leurs projets scolaires et professionnels.

Parmi le large éventail de prestations offertes au public par l'OFPC, la Cour a décidé de focaliser son audit sur les prestations destinées aux adultes. Au sens de la loi cantonale sur la formation continue des adultes¹, un adulte est une personne ayant une expérience professionnelle et souhaitant augmenter son employabilité.

Ces prestations s'inscrivent dans la garantie de l'égalité des chances² donnée par l'Etat et sont encadrées par la loi sur la formation continue des adultes et la loi sur l'information et l'orientation scolaires et professionnelles³. La première loi a notamment pour objectif d'encourager la formation continue au travers d'aides et de subventions. La seconde loi, votée le 15 juin 2007, offre des prestations d'appui aux personnes tout au long de leur vie, afin qu'elles élaborent et mettent en œuvre leurs projets de formation et leurs projets professionnels.

La Cour a audité les principales prestations délivrées aux adultes par l'OFPC :

- d'une part, en analysant la conformité des prestations avec les normes internes et externes en vigueur (examen de la légalité) et le bon emploi des fonds gérés par l'entité (examen de l'efficience) ;
- d'autre part, en mesurant le niveau de satisfaction des usagers, pour lequel la Cour a fait appel à un institut externe de relation client (ci-après l'Institut) pour mener une étude de satisfaction (examen – en partie – de l'efficacité).

Dès lors que l'article 174a al.1 de la Constitution genevoise (A 2 00) précise que « l'administration de l'Etat de Genève et des communes doit être fonctionnelle, efficace et structurée de manière à éviter des lenteurs, des travaux faits à double et, d'une manière générale, des dépenses sans relation avec le résultat recherché », que la Cour doit exercer ses contrôles conformément à cette disposition (art. 8 al. 1 loi D 1 12), et qu'il appartient à la Cour notamment de s'assurer du bon emploi des crédits, fonds et valeurs mis à disposition d'entités publiques (« audit de gestion »), la Cour est compétente (art. 1 al. 2 loi D 1 12).

¹ Loi sur la formation continue des adultes (LFCA, C 2 08)

² Notamment au travers de la formation, afin que chacun soit en mesure d'obtenir au moins une certification de l'enseignement postobligatoire ou professionnel. Cet élément a été rappelé par le Conseil d'Etat dans son programme de législation 2010-2013.

³ Loi sur l'information et l'orientation scolaires et professionnelles (LIOSP, C 2 10)



Ainsi par lettre du 26 février 2010 adressée à Monsieur Charles Beer, conseiller d'Etat en charge du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP), la Cour l'a informé de sa décision de procéder à un audit de gestion de l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue, axée plus particulièrement sur les adultes.

Souhaitant être la plus efficace possible dans ses travaux, la Cour examine lors de ses investigations **l'ensemble des rapports d'audits préalables** effectués par des tiers, tant internes qu'externes (rapport Arthur Andersen, rapports de l'Inspection cantonale des finances, rapports de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil, rapports de la Commission d'évaluation des politiques publiques, etc.), de même que les plans de mesures P1 / P2 / P+ du Conseil d'Etat, portant sur les mêmes thématiques que le présent rapport.

En outre, conformément à son souhait de **contribuer à une coordination efficace des activités des différentes instances de contrôle** actuellement à l'œuvre à l'Etat de Genève, la Cour a examiné la planification semestrielle des contrôles de l'Inspection Cantonale des Finances (ICF) et l'a informée de sa mission.

La Cour a exclu volontairement du champ du présent audit l'évaluation du chèque annuel de formation (CAF). Ce dernier a été contrôlé par la commission externe d'évaluation des politiques publiques (CEPP) tel que précisé dans l'article 12, alinéa 3 de la LFCA. La CEPP a procédé à une évaluation du CAF dont les résultats ont été publiés dans un rapport⁴ daté du 11 octobre 2010.

⁴ CEPP, Chèque annuel de formation : Deuxième évaluation sur mandat du Conseil d'Etat, 11 octobre 2010

2. MODALITES ET DEROULEMENT

La Cour a conduit cet audit sur la base des documents remis par les principaux acteurs concernés ainsi qu'en menant des entretiens ciblés avec :

- la secrétaire générale en charge du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) ;
- la directrice du contrôle interne au sein du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP) ;
- le directeur général de l'OFPC ;
- le responsable financier de l'OFPC ;
- le directeur du service de l'information scolaire et professionnelle de l'OFPC ;
- le directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle de l'OFPC ;
- le directeur de la formation continue de l'OFPC ;
- la directrice du service des allocations d'études et d'apprentissage de l'OFPC ;
- la responsable de la Cité des métiers et de la formation (CdMF) de Genève ;
- les collaborateurs du service de la formation continue et plus précisément du dispositif de Qualifications+ ;
- des collaborateurs du service d'orientation scolaire et professionnelle et plus précisément concernant l'activité de la consultation individuelle tous publics.

Les entretiens se sont déroulés entre le 10 mars 2010 et le 10 janvier 2011.

Les prestations aux adultes incluses dans le cadre de cet audit ont été déterminées en sélectionnant celles représentant des charges de personnel supérieures à 1% des charges annuelles de fonctionnement de l'OFPC. Cette analyse a permis de sélectionner les prestations suivantes :

- l'accueil général de l'OFPC (voir 4.1);
- la Cité des métiers et de la formation de Genève (voir 4.2);
- les activités du dispositif de Qualifications+ (voir 4.3);
- la consultation individuelle, tous publics (voir 4.4).

Pour s'assurer de la conformité des prestations avec les normes internes et externes en vigueur et du bon emploi des fonds gérés par l'entité, la Cour a sélectionné de manière aléatoire un échantillon représentatif de dossiers relatifs aux prestations sélectionnées nécessitant un suivi individualisé, à savoir :

- les activités du dispositif de Qualifications+;
- la consultation individuelle, tous publics.

Pour ce faire, la Cour a respecté les proportions constatées de typologie de dossiers sur chacune des bases de données, ce qui lui a permis de sélectionner 20 dossiers de chacune des deux prestations précitées. L'analyse des dossiers a porté sur la conformité avec les règlements et procédures internes existant au sein des services et non sur une analyse complète du système de contrôle interne.

Afin d'évaluer la satisfaction des usagers de l'OFPC, la Cour a mandaté l'Institut pour réaliser :

- une analyse de l'accueil principal de l'OFPC et de celui de la Cité des métiers et de la formation (CdMF) de Genève (ci-après le « Diagnostic de l'accueil ») ;
- une analyse sur les prestations de la « Consultation individuelle, tous publics » et de l'activité du dispositif de « Qualifications+ » (ci-après « l'Enquête de satisfaction »).

L'Institut a procédé comme suit :

- le Diagnostic de l'accueil de l'OFPC et de la CdMF s'est déroulé par entretien en face à face sur les deux sites préposés entre le 15 et le 27 septembre 2010 ;
- l'Enquête de satisfaction des prestations de la « Consultation individuelle, tous publics » et de l'activité du dispositif de « Qualifications+ » s'est déroulée par entretien téléphonique entre le 14 et le 28 septembre 2010 sur la base d'une sélection des usagers ayant bénéficié de ces prestations.

Comme prévu par sa base légale, la Cour privilégie avec ses interlocuteurs une démarche constructive et participative visant à la **recherche de solutions améliorant le fonctionnement de l'administration publique**. De ce fait, la Cour a pu proposer aux intervenants rencontrés différentes possibilités d'amélioration de leur gestion, dont la faisabilité a pu être évaluée et est à apprécier sous l'angle **du principe de proportionnalité**.

La Cour a conduit son audit conformément aux **normes internationales d'audit** et aux **codes de déontologie** de l'International Federation of Accountants (IFAC) et de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI), dans la mesure où ils sont applicables aux missions légales de la Cour.

En pratique, la méthodologie de la Cour des comptes est la suivante :

1^{ère} phase : Planification

Cette phase consiste à définir et à mobiliser les ressources et les compétences les mieux adaptées à la mission que ce soit auprès des collaborateurs de la Cour des comptes ou auprès de tiers, et à déterminer les outils méthodologiques à utiliser.

2^{ème} phase : Préparation de l'audit

Cette phase consiste à identifier auprès de l'entité auditée quels sont ses bases légales et ses intervenants-clés, à comprendre son organisation et son fonctionnement, à collecter des données chiffrées et à procéder à l'analyse des risques qui lui sont propres. A ce stade, un plan de mission est rédigé avec notamment les objectifs de la mission, les moyens à disposition, les travaux dévolus à chaque intervenant de la Cour et les délais impartis dans le déroulement de la mission.

3^{ème} phase : Récolte d'informations

Cette phase consiste à déterminer les sources de l'information pertinente, à savoir quelles sont les personnes-clés à contacter et quelles sont les informations qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ensuite, les collaborateurs de la Cour et/ou les tiers mandatés procèdent à des entretiens et collectent les informations requises.

4^{ème} phase : Vérification et analyse de l'information

Cette phase consiste d'une part à s'assurer que les informations récoltées sont fiables, pertinentes, complètes et à jour et d'autre part à les analyser et à les restituer sous la forme de documents de travail.

5^{ème} phase : Proposition de recommandations

Cette phase consiste à établir les constatations significatives, à déterminer les risques qui en découlent et enfin à proposer des recommandations afin de rétablir la légalité des opérations, la régularité des comptes ou d'améliorer la structure ou le fonctionnement de l'organisation.

6^{ème} phase : Rédaction du rapport

Cette phase consiste à rédiger le rapport conformément aux documents de travail et à la structure adoptée par la Cour des comptes.

7^{ème} phase : Validation du rapport

Cette phase consiste à discuter le contenu du rapport avec l'entité auditée, avec pour objectif de passer en revue les éventuelles divergences de fond et de forme et de s'accorder sur les priorités et délais des recommandations.

Ainsi, chaque thème développé dans ce rapport fait l'objet d'une mise en contexte, de constats, de risques découlant des constats et de recommandations (numérotées en référence aux constats) soumis aux observations de l'audité.

Les risques découlant des constats sont décrits et qualifiés en fonction de la **typologie des risques encourus**, risques définis dans le Glossaire qui figure au chapitre 8.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au chapitre 6 un tableau qui **synthétise les améliorations à apporter** et pour lequel l'entité auditée indique le niveau de **risque**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délai de réalisation**.

3. CONTEXTE GENERAL

3.1 Bases légales et réglementaires

Les activités d'information, d'orientation et de formation continue des adultes sont régies par des lois fédérale et cantonales.

3.1.1 Loi fédérale sur la formation professionnelle

La nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr, 412.10), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2004, a pour objectif principal de redynamiser la formation professionnelle Suisse, en renforçant les collaborations entre les divers acteurs que sont les organisations du monde du travail, les cantons et la Confédération.

3.1.2 Loi cantonale et règlement relatifs à la formation professionnelle

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi fédérale sur la formation professionnelle, l'Etat s'est doté de la loi sur la formation professionnelle (C 2 05, LFP), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008, instituant des mesures cantonales complémentaires relatives à la formation professionnelle.

Cette dernière introduit la notion de reconnaissance et de validation des acquis, ayant pour but de valoriser l'expérience et les connaissances acquises dans une activité professionnelle et qui peuvent faire l'objet d'une procédure de qualification conduisant à l'obtention :

- d'une attestation cantonale ;
- d'une attestation fédérale de formation;
- d'un certificat fédéral de capacité;
- d'un certificat fédéral de maturité professionnelle.

Le règlement d'application de la loi sur la formation professionnelle (C 2 05.01, RFP) précise que cette formation destinée aux personnes adultes est gratuite, pour autant que les personnes concernées soient domiciliées ou contribuables dans le canton sans interruption depuis une année au moins au moment du dépôt de leur dossier auprès de l'office.

3.1.3 Loi cantonale et règlement relatifs à l'information et l'orientation scolaires et professionnelles

Le canton de Genève s'est doté d'une loi sur l'information et l'orientation scolaires et professionnelles (LIOSP, C 2 10), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008. Par délégation du Conseil d'Etat et du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP), l'office pour l'orientation scolaire et professionnelle (OFPC) est chargé, en collaboration avec les écoles et les services de l'Etat, de l'application de cette loi (article 4).

La loi définit les deux grandes prestations suivantes, à savoir :

- l'information : consistant à fournir des renseignements sur l'ensemble des professions, des filières de formation et de formation continue ainsi que sur les possibilités de débouchés ;
- le conseil en orientation : s'exerçant par le biais d'entretiens individuels ou de prestations collectives afin d'élaborer un projet.

D'autre part, la loi prescrit l'instauration d'un système de qualité reposant sur des normes, dont le respect doit être évalué par une instance de certification accréditée.

Dans le règlement d'application de cette loi (RIOSP, C 2 10.01), le Conseil d'Etat a fixé le cadre organisationnel nécessaire aux prestations d'information et de conseil en orientation. Il a précisé, dans les articles 7 et 8, les prestations de base (gratuites) et les prestations spécifiques (payantes).

3.1.4 Loi cantonale et règlement relatifs à la formation continue des adultes

Dans le but d'encourager et de promouvoir la formation des adultes, une loi spécifique sur la formation continue des adultes (LFCA, C 2 08) est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2001. Cette loi précise les différents moyens mis en œuvre par l'Etat pour encourager la formation continue.

De plus, elle introduit les modalités d'accès et les possibilités de prestation du chèque annuel de formation (CAF), qui est le moyen principal développé pour soutenir cette action.

Dans le règlement d'application de la loi sur la formation continue des adultes (RFCA, C 2 08.01), le Conseil d'Etat développe différentes pistes de soutien concret à la formation continue et introduit le principe de reconnaissance et de validation des acquis par l'expérience. Selon ce processus, toute personne résidant et travaillant dans le canton depuis une année peut demander la validation de ses acquis personnels et professionnels lui permettant d'obtenir une attestation de qualification. Cette attestation peut avoir valeur de tout ou partie d'un diplôme officiel.

3.1.5 Loi cantonale et règlement relatifs à l'encouragement aux études

Le 4 octobre 1989, l'Etat s'est doté de la loi sur l'encouragement aux études (C 1 20, LEE). Cette loi, entrée en vigueur le 1^{er} septembre 1991, a pour but d'encourager les jeunes et les adultes qui reprennent des études à développer leurs connaissances et à acquérir une instruction et une formation aussi étendues que possible. A noter qu'une nouvelle loi sur les bourses et prêts d'études (L10524, C 1 20) a été adoptée le 17 décembre 2009, dont l'entrée en vigueur doit être fixée par le Conseil d'Etat.

En ce sens, ils bénéficient de la gratuité de la formation ou d'exonérations ou de remboursements partiels de taxes, dans les conditions et les limites fixées par la présente loi, ainsi que dans le règlement d'application de la loi sur l'encouragement aux études (C 1 20.01, REE).

3.2 Présentation de l'OFPC

3.2.1 Mission de l'office

Au sein du département de l'instruction publique, de la culture et du sport (DIP), l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC), créé en 1959 sous le nom d'office cantonal de formation professionnelle, a pour but d'aider les jeunes et les adultes à concevoir et réaliser leurs projets scolaires ou professionnels. L'OFPC a également pour mission l'application cantonale de la législation fédérale sur la formation professionnelle. Il est le répondant dans le canton de l'Office fédéral de la formation et de la technologie (OFFT).

L'OFPC occupe 4 sites du canton de Genève :

- centre principal de Plainpalais ;
- antenne de Meyrin ;
- antenne d'Onex ;
- rue des Gazomètres (Tremplin-Jeunes, Femmes et Emploi, Projet Emploi, Evascol).

L'office déploie ses activités au travers des 5 services suivants :

Information scolaire et professionnelle

Le service d'information scolaire et professionnelle est chargé de concevoir, de réaliser et de diffuser divers documents et supports d'information destinés au public jeune ou adulte. De plus, il assure une prestation d'accueil et d'information, de mise à disposition du public des documents écrits ou audiovisuels, et facilite l'accès aux entreprises de la région en organisant des visites et des stages.

Orientation scolaire et professionnelle

Le service de l'orientation scolaire et professionnelle a pour mission d'aider les jeunes et les adultes à faire, tout au long de leur vie, des choix de formation ou d'études et à mieux gérer leur trajectoire professionnelle. Ces choix sont déterminés au travers de l'analyse de leurs aspirations, valeurs et aptitudes, de la prise en compte de leur situation particulière, de l'offre de formation et des perspectives du marché du travail.

Formation professionnelle

Le service de formation professionnelle a pour mission la surveillance de l'apprentissage au sein du canton. Dans ce cadre, les conseillers en formation accompagnent les apprentis tout au long de l'apprentissage et en veillant à la qualité de la formation de l'apprenti au sein de l'entreprise. Ils assurent la coordination entre les différents partenaires intervenant dans ce processus (formateur, commissaire d'apprentissage, écoles, etc.) et soutiennent les entreprises dans leur mission de formation. Les conseillers en formation sont spécialisés par profession et par pôle de formation.



Formation continue

Le service de la formation continue a pour but de permettre à tous les citoyens, quelle que soit leur situation personnelle, sociale ou économique, d'acquérir, d'actualiser et de développer tout au long de leur vie les compétences (professionnelles et personnelles) nécessaires pour assurer leur employabilité et favoriser l'approfondissement de leur formation. Dans ce cadre, trois dispositifs, d'intérêt national, ont été mis en place sur le canton :

- le chèque annuel de formation (CAF), d'un montant annuel de 750 F, avec une offre de plus de 2'000 cours proposés ;
- le dispositif baptisé « Qualifications+ », chargé de mettre en place le principe de la validation des acquis de l'expérience, qui permet de convertir des compétences acquises dans le cadre d'activités professionnelles et/ou bénévoles en tout ou partie d'une certification reconnue ;
- l'obtention de la certification Eduqua⁵, devenue obligatoire pour les centres de formation désireux d'accueillir les bénéficiaires du CAF. Ce système d'assurance-qualité permet de garantir des formations efficaces et équitables.

Allocation d'études et d'apprentissage

Le service des allocations d'études et d'apprentissages a pour mission d'accorder des aides à la formation, soit des prestations qui permettent à leurs bénéficiaires d'entreprendre, de poursuivre ou de terminer une formation. Les aides sont versées à titre subsidiaire, c'est-à-dire lorsque la personne en formation ou ses parents ne disposent pas de ressources suffisantes. Ces aides peuvent prendre quatre formes :

- les allocations d'études ou bourses qui sont des prestations uniques ou périodiques non remboursables ;
- les prêts d'études qui doivent être remboursés à l'issue de la formation ou en cas d'interruption de celle-ci ;
- les remboursements de taxes de cours ou d'examen ;
- les chèques annuels de formation.

En plus de ces cinq services, l'OFPC a ouvert le 1^{er} septembre 2008, la première **Cité des métiers et de la formation** (CdMF) de Suisse. Cette cité offre à tous les publics, jeunes et adultes, de trouver en libre accès, gratuitement, anonymement et sans rendez-vous, l'essentiel de la formation et des conseils en matière d'orientation, de formation, d'aide financière, de formation continue, d'insertion et d'emploi.

La Cité des métiers et de la formation de Genève est organisée en cinq espaces distincts suivants :

- s'informer sur les métiers et les formations ;
- s'orienter et construire un projet ;
- trouver sa formation continue ;
- financer sa formation ;
- trouver un emploi (animé par une société privée de services en ressources humaines, pour le compte de l'office cantonal de l'emploi, OCE).

⁵ Eduqua est un label suisse de certification de qualité pour les institutions de formation continue

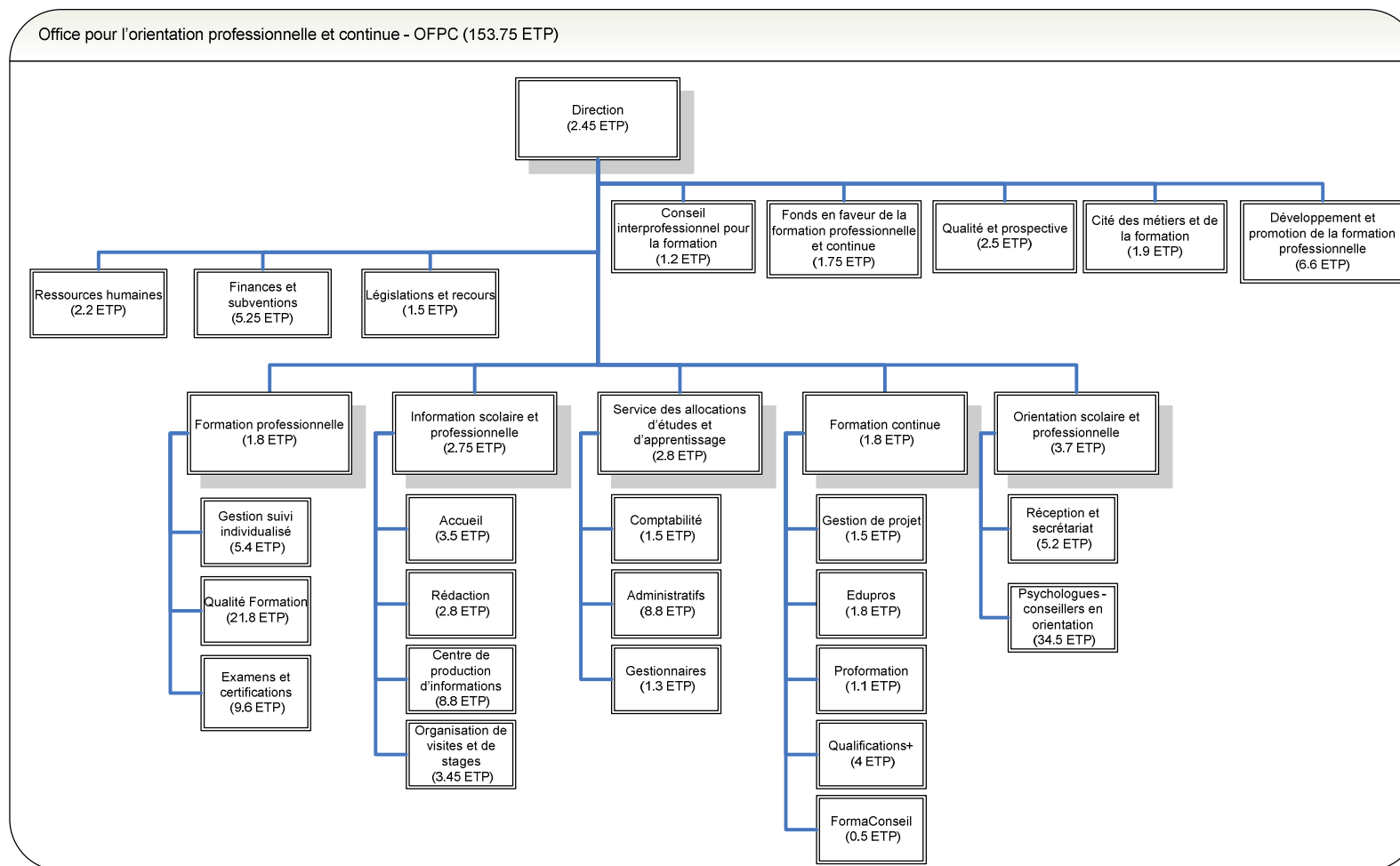


A noter que dans le cadre du concours « Excellence 2010⁶ », l'OFPC a été récompensé en novembre 2010 pour avoir créé en septembre 2008 et mené au succès la Cité des métiers et des formations permanente.

⁶ Manifestation organisée par l'Institut des hautes études en administrations publiques (IDHEAP) et la Société suisse des sciences administratives (SSSA). Elle vise à primer les organisations publiques novatrices dans les différentes catégories retenues, à faire connaître leurs pratiques et à inspirer d'autres organisations, publiques et privées, sur le chemin menant à l'excellence.

3.2.2 Organigramme

Au 1^{er} mars 2010, l'organigramme de l'OFPC est le suivant (équivalent temps plein (ETP), transmis par la direction de l'OFPC) :



3.2.3 Présentation financière de l'OFPC

Budget 2010 et comptes des années antérieures des produits et charges de l'OFPC⁷:

Libellé des rubriques de comptes	Budget	Comptes		
	2010	2009	2008	2007
Charges de personnel	-25'820'481	-23'944'358	-23'236'750	-22'293'532
Dépenses générales	-2'116'850	-2'507'120	-2'014'850	-2'188'933
Amortissements, provisions, irrécouvrables	-917'351	-2'885'048	-1'576'951	-189'478
Dédommagements à des tiers	-2'988'000	-2'850'224	-2'848'277	-2'479'805
Subventions accordées	-47'959'936	-44'016'801	-51'468'885	-48'253'330
Revenus des biens	-	360'876	22'877	3'579
Recettes diverses	1'229'733	3'553'513	8'110'024	7'380'663
Dédommagements des collectivités publiques	1'367'500	1'121'618	1'528'934	816'084
Subventions acquises	9'649'000	9'147'566	7'724'076	7'057'940
Total des charges	-79'802'618	-76'203'550	-81'145'713	-75'405'078
Total des revenus	12'246'233	14'183'572	17'385'912	15'258'267

Répartition des charges au budget 2010 de l'OFPC par service⁷ :

Libellé des rubriques de comptes	Direction	Service de formation professionnelle	Service d'orientation scolaire et professionnelle	Service d'information scolaire et professionnelle	Service de formation continue	Service d'allocations d'études et apprentissage	Total
Charges de personnel	6'016'251	7'492'564	5'623'364	2'560'498	1'833'813	2'293'991	25'820'481
Dépenses générales	589'457	1'095'007	57'582	75'341	251'521	47'942	2'116'850
Amortissements, provisions, irrécouvrables	42'351	-	-	-	-	875'000	917'351
Dédommagements à des tiers	-	2'988'000	-	-	-	-	2'988'000
Subventions accordées	15'495'936	-	-	-	-	32'464'000	47'959'936
Total des charges	22'143'995	11'575'571	5'680'946	2'635'839	2'085'334	35'680'933	79'802'618

Les prestations destinées aux adultes faisant partie de cet audit sont réparties dans les services suivants :

- Information scolaire et professionnelle
- Orientation scolaire et professionnelle
- Formation continue

Les charges de personnel et dépenses générales liées à ces prestations destinées aux adultes dépassent 10 millions.

Répartition, au 1^{er} mars 2010, des postes occupés en équivalent temps plein de l'OFPC par service⁸ :

	Direction	Service de formation professionnelle	Service d'orientation scolaire et professionnelle	Service d'information scolaire et professionnelle	Service de formation continue	Service d'allocations d'études et apprentissage	Total
Postes en équivalent temps plein	25.35	38.60	43.40	21.30	10.70	14.40	153.75

⁷ Source : Comptabilité financière intégrée (CFI) de l'Etat de Genève

⁸ Source : Organigramme de l'OFPC, voir page précédente

3.2.4 Les prestations de l'OFPC et le budget par programme de l'Etat de Genève

Le projet de budget 2011 est pour la première fois construit par politiques publiques (au nombre de 16, telles que la formation ou l'action sociale) qui se déclinent en programmes et en prestations, conformément aux dispositions de la loi sur la gestion administrative et financière (LGAF) modifiée en 2009. A titre d'exemple, la politique publique « A Formation » se décline en 4 programmes (A01 enseignement obligatoire, A02 enseignement postobligatoire, formation continue et orientation, A03 intégration, suivi éducatif et soutien aux familles, A04 hautes écoles) et 25 prestations.

Les activités de l'OFPC sont intégrées dans le programme **A02 enseignement postobligatoire, formation continue et orientation** et se répartissent dans **3 prestations** dont l'OFPC est entièrement responsable :

- A02.05 Formation continue des adultes
- A02.06 Développement et surveillance de la formation professionnelle
- A02.07 Information et orientation scolaire professionnelle

Les prestations destinées aux adultes et faisant l'objet du présent audit sont englobées dans les 2 prestations suivantes :

1. **A02.05 Formation continue des adultes.** Cette prestation vise à développer l'ensemble des mesures utiles professionnellement dont peuvent bénéficier les personnes désireuses d'améliorer leur niveau de formation et leur culture générale ou d'augmenter leurs qualifications professionnelles. L'encouragement de la formation continue se fait au moyen d'aides financières aux personnes, de subventions à des actions de formation données par des institutions privées ou publiques, d'incitations à tout établissement public d'ouvrir des formations aux adultes.

Cette prestation s'articule autour des sous-prestations suivantes :

- Soutien à la formation tout au long de la vie
- Financement de l'offre et de la demande de la formation continue

Au budget 2010, le coût complet de cette prestation est de l'ordre de 10.5 millions répartis de la manière suivante⁹ :

⁹ Les natures de charges faisant partie de cet audit sont les charges de personnel et les dépenses générales

	Prestation A02.05
CHARGES	14'579'574
30 Charges de personnel	2'012'541
31 Dépenses générales	209'883
33 Amortissements, provisions, irrécouvrables	-
35 Dédommagements à des tiers	-
36 Subventions accordées	12'357'150
39 Imputations internes	-
REVENUS	4'160'079
42 Revenus des biens	-
43 Recettes diverses	340'919
45 Dédommagements de collectivités publiques	-
46 Subventions acquises	3'819'160
RÉSULTAT (REVENUS - CHARGES)	-10'419'495
Coût des activités de support	-45'272
Coût des prestations de moyens	-19'853
COÛT COMPLET	-10'484'620

Finalement, les objectifs de la prestation A02.05 et les indicateurs qui leur sont liés sont les suivants :

OBJECTIFS	Type indicateur	Indicateur au budget
1. Assurer la qualification des personnes non qualifiées		
1.1 Nombre de CFC et d'AFP obtenus	Efficacité	200
1.2 Taux de certification des bénéficiaires du dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE)	Efficacité	50%
2. Inciter les individus à se former		
2.1 Nombre de chèques annuels de formation délivrés	Efficacité	5'000
2.2 Taux de satisfaction des adultes face au dispositif du chèque annuel de formation	Qualité	Non renseigné

Note : l'indicateur du taux de satisfaction des adultes face au dispositif du chèque annuel de formation (pt 2.2) n'est pas renseigné dans le budget par programme ; cependant, il figure dans la directive interne intitulée « agrément des institutions et des formations au dispositif CAF » avec un taux de 7,5 sur 10.

2. A02.07 Information et orientation scolaire professionnelle. Cette prestation vise à permettre aux jeunes et aux adultes de s'orienter tout au long de leur vie et de faire des choix d'étude et de carrière en utilisant de manière optimale le dispositif de formation genevois et en rendant celui-ci le plus visible et le plus actuel possible. Elle a également pour but de faciliter les transitions dans les parcours de formation ainsi que d'assurer l'égalité des chances. Cette prestation se réalise dans les institutions scolaires et à l'OFPC.

Cette prestation s'articule autour des sous-prestations suivantes :

- Information et documentation sur les études et les professions et leurs débouchés
- Transition scolaire et professionnelle des jeunes
- Orientation des jeunes et des adultes
- Promotion de l'ensemble des filières d'étude et de formation professionnelle et continue

Au budget 2010, le coût complet de cette prestation est de l'ordre de 14.5 millions répartis de la manière suivante¹⁰ :

	Prestation A02.07
CHARGES	13'750'605
30 Charges de personnel	12'392'875
31 Dépenses générales	598'023
33 Amortissements, provisions, irrécouvrables	12'707
35 Dédommagements à des tiers	747'000
36 Subventions accordées	-
39 Imputations internes	-
REVENUS	1'140'021
42 Revenus des biens	-
43 Recettes diverses	275'254
45 Dédommagements de collectivités publiques	340'625
46 Subventions acquises	524'142
RESULTAT (REVENUS - CHARGES)	-12'610'584
Coût des activités de support	-280'105
Coût des prestations de moyens	-1'658'645
COUT COMPLET	-14'549'333

Finalement, les objectifs de la prestation A02.07 et les indicateurs qui leur sont liés sont les suivants :

OBJECTIFS	Type indicateur	Indicateur au budget
1. Assurer l'information complète, rapide et documentée au public sur les études possibles		
1.1 Taux de satisfaction des usagers de la Cité des métiers	Qualité	90%
2. Faciliter les choix d'études ou de formation pour les jeunes		
2.1 Taux de satisfaction des usagers par rapport aux objectifs fixés par la consultation	Qualité	75%
3. Organiser des manifestations pour la promotion des métiers et des professions		
3.1 Taux de satisfaction du public participant aux manifestations	Qualité	85%

¹⁰ Les natures de charges faisant partie de cet audit sont les charges de personnel et les dépenses générales

3.3 Etude de satisfaction

Afin de pouvoir examiner – en partie – l'efficacité de l'OFPC dans la gestion des prestations sélectionnées par la Cour, celle-ci a mandaté l'Institut (voir chapitre 2) pour évaluer la satisfaction des usagers. L'étude a été scindée en deux parties afin de traiter certaines problématiques particulières afférentes aux prestations sélectionnées. Ainsi, l'Institut a procédé à :

- un Diagnostic des prestations de l'accueil de l'OFPC et de la Cité des métiers et de la formation de Genève (CdMF) (voir 3.3.2);
- une Enquête de satisfaction sur les prestations de la « Consultation individuelle, tous publics » et des activités du service de « Qualifications+ » (voir 3.3.3).

En outre, afin de pouvoir mesurer les éventuelles distorsions de perception entre les collaborateurs fournissant ces prestations et les usagers, une enquête miroir a été menée auprès des collaborateurs de l'OFPC (voir 3.3.4).

3.3.1 Taille de l'échantillon

Dans le cadre de cette étude de satisfaction, la Cour a collaboré avec les services de l'office cantonal de la statistique (OCSTAT) afin de déterminer un échantillon représentatif à utiliser qui s'élève à environ 60 personnes par prestation (seuil de confiance de 95%).

3.3.2 Diagnostic de l'accueil

Objectif du Diagnostic

Le Diagnostic de l'accueil et de la prise en charge des usagers a comme objectifs de mettre en évidence les points forts sur lesquels capitaliser et les faiblesses et les lacunes à pallier, et de disposer d'un outil de pilotage comprenant mesures et préconisations.

A cet effet, les critères, paramètres et normes qualité qui contribuent à la satisfaction et au bien-être des usagers (OFPC et CdMF) ont été définis par un groupe de travail composé de représentants de l'OFPC, de l'Institut et de la Cour. Ils ont été évalués lors de contacts en face à face entre l'Institut et les usagers de l'OFPC et ce dans les différents points d'accueil (OFPC et CdMF). Enfin, l'Institut a procédé à l'analyse des résultats des réponses obtenues.

Méthodologie

La méthodologie de l'Institut consiste à analyser la qualité de l'accueil et de la prise en charge des usagers lors de leurs passages aux différents points d'accueil. Pour ce faire, il a utilisé un modèle découlant du constat que l'accueil reposait sur des facteurs objectifs (faits) et d'autres facteurs touchant plus la subjectivité du consommateur (facteurs émotionnels).

Cible

L'analyse s'est limitée au centre de Plainpalais ; pour les deux prestations sélectionnées, représentées par trois lieux d'accueil, l'Institut a interrogé en face à face le nombre d'usagers suivant :

Tranche d'âge	Accueil OFPC, Plainpalais		Accueil CdMF		Accueil Espaces CdMF	
	Nombre	Fréquence	Nombre	Fréquence	Nombre	Fréquence
< 25 ans	42	69%	29	59%	22	52%
entre 25 et 34 ans	10	16%	8	16%	12	29%
entre 35 et 44 ans	5	8%	9	18%	5	12%
> 45 ans	4	7%	3	6%	3	7%
TOTAL	61	100%	49	100%	42	100%

3.3.3 Enquête de satisfaction

Objectif de l'Enquête de satisfaction

L'Enquête de satisfaction des deux prestations sélectionnées au sein de l'OFPC met en évidence :

- la perception de l'image du service (les trois mots qui caractérisent le service audité) ;
- le niveau de satisfaction actuelle des clients (sous forme d'un indice et sous forme statistique) ;
- les motifs d'insatisfaction et de mécontentement (qualitatif sous forme de verbatim) ;
- l'impact des paramètres sous revue sur la satisfaction des usagers (un paramètre jugé insatisfaisant fait-il pour autant partie des éléments importants pour la satisfaction de l'utilisateur ?).

Méthodologie

L'interview qualitative semi-structurée est basée sur des entretiens individuels - dans ce cas, par téléphone - conduits à l'aide d'un guide d'entretien (questionnaire) qui mentionne les thèmes à aborder. L'Institut dispose d'une grande liberté pour introduire et traiter les thèmes au cours de l'entretien. Ainsi pour chaque thème, l'utilisateur peut se prononcer de manière quantitative - la note correspondant à l'évaluation - et de manière qualitative en commentant cette note et en exprimant ses motivations et ses commentaires.

Cible

Dans le cadre de l'enquête de satisfaction pour les deux prestations sélectionnées au sein de l'OFPC, l'Institut a interrogé par voie téléphonique, le nombre d'usagers suivant :

Tranche d'âge	Consultation tous publics		Activités Qualification+	
	Nombre	Fréquence	Nombre	Fréquence
< 25 ans	36	59%	3	5%
entre 25 et 34 ans	15	25%	24	40%
entre 35 et 44 ans	6	10%	21	35%
> 45 ans	4	7%	12	20%
TOTAL	61	100%	60	100%

3.3.4 L'enquête miroir

Dans le cadre du Diagnostic de l'accueil et de l'Enquête de satisfaction, des enquêtes miroir ont été réalisées auprès des collaborateurs effectuant les prestations auditées.

Le principe d'une enquête miroir est de faire estimer par les collaborateurs le niveau de satisfaction des usagers. Les collaborateurs doivent répondre au même questionnaire que celui utilisé auprès des usagers en se mettant à leur place, d'où le terme d'étude miroir.

Elle montre les distorsions de perception par rapport aux réalités exprimées par les usagers. Les écarts ainsi mesurés (en termes optimistes ou pessimistes) mettent en évidence les thèmes et les champs à investiguer pour la mise en œuvre des mesures d'amélioration.

Pour cette enquête miroir, l'Institut a interrogé au travers de courriers électroniques le nombre de collaborateurs suivant :

	Accueil OFPC	Accueil CdMF	Espaces CdMF	Consultation tous publics	Qualifications+
Nombre de collaborateurs sélectionnés pour l'enquête miroir	4	2	6	12	4
Nombre de collaborateurs ayant répondu à l'enquête miroir	2	2	6	5	0
Pourcentage des collaborateurs ayant répondu	50%	100%	100%	42%	0%

Pour les prestations de la « Consultation individuelle tous publics » et du dispositif « Qualifications+ », le faible taux de réponse est dû à la volonté exprimée des collaborateurs de ne pas participer à cet exercice. Ce comportement fait l'objet d'un constat au point 5.2.2.

3.3.5 Légende de l'étude de satisfaction

Au regard de l'ensemble du Diagnostic de l'accueil et de l'Enquête de satisfaction, une échelle de satisfaction globale a été développée par l'Institut : ainsi, les usagers étaient invités à exprimer leurs avis au travers de notes allant de 1 à 6. Pour une meilleure compréhension des résultats, la Cour les présente selon des pourcentages en utilisant le tableau de conversion suivant :

Satisfaction globale	Note	Taux
Excellence	6	100%
Très satisfait	5	de 83% à 99%
Plutôt satisfait	4	de 66% à 82%
Plutôt insatisfait	3	de 50% à 65%
Très insatisfait	2	de 33% à 49%
Déçu	1	de 16% à 32%

En accord avec la méthodologie utilisée par l'Institut, la Cour a décidé d'analyser la gestion des prestations dont la satisfaction s'établit sous le seuil de 83% (note 4 et moins).

3.4 Objectifs et démarches de l'audit

La Cour rappelle ici que les deux axes définis de cet audit sont :

- La satisfaction des usagers des principales prestations destinées aux adultes par le biais d'une étude de satisfaction (examen de l'efficacité) comportant deux volets : un Diagnostic de l'accueil et une Enquête de satisfaction ;
- La conformité des prestations avec les normes internes et externes en vigueur (examen de la légalité) et le bon emploi des fonds gérés par l'entité (examen de l'efficacité) ;

Les prestations soumises à l'audit de la Cour sont :

- l'accueil général de l'OFPC et de la Cité des métiers et de la formation de Genève ;
- les prestations délivrées sur les différents espaces de la Cité des métiers et de la formation de Genève ;
- la consultation individuelle, tous publics ;
- les activités du dispositif de Qualifications+.

Ainsi au chapitre 4, l'ensemble de ces prestations est analysé au travers :

1. des résultats ressortant du Diagnostic des accueils
2. des résultats ressortant de l'Enquête de satisfaction
3. des constats ressortant des travaux d'audit de la Cour sur l'évaluation des processus et procédures mis en place au sein de l'OFPC

Au chapitre 5, l'ensemble de ces prestations est analysé au travers :

1. d'entretiens menés auprès de collaborateurs issus des services audités
2. de l'enquête miroir.

La Cour n'a indiqué que les constats et axes d'amélioration identifiés pour les prestations dont le niveau de satisfaction n'atteignait pas 83%. Cependant, une présentation des résultats de l'étude de satisfaction a été faite aux responsables de l'OFPC.

4. ANALYSE – PRESTATIONS AUDITEES

4.1 Prestations de l'accueil de l'OFPC

4.1.1 Contexte

Général

Au centre principal de Plainpalais, l'accueil général de l'OFPC, situé au rez-de-chaussée, est ouvert du lundi au vendredi, de 8h30 à 17h. La permanence de l'accueil est généralement assurée par deux ou trois collaborateurs au cours de la journée.

Les principales tâches de l'accueil sont les suivantes :

- l'accueil du public, à savoir :
 - des personnes à la recherche de renseignements (y compris pour des informations relatives à l'école primaire) que les hôtesse d'accueil orientent en principe vers la Cité des Métiers et de la Formation, ou vers le service concerné ;
 - des personnes ayant un rendez-vous au sein de l'OFPC ; y compris pour des séances et des cours ;
- la réception téléphonique.

Il s'y ajoute :

- la gestion quotidienne du courrier et des colis ;
- la gestion et la réservation des salles de conférences / réunions de l'OFPC, dans lesquelles se déroulent des séances ou des formations ;
- l'assistance technique, qui consiste à contacter les entreprises pour les différents problèmes de maintenance et à les accompagner dans le bâtiment ;
- la gestion des clés de bureaux lors d'arrivées, de départs et de changements de locaux ;
- la gestion des quatre vélos qui peuvent être empruntés par les collaborateurs pour des déplacements professionnels.

Indicateurs

Les statistiques relatives à cette prestation d'accueil sont :

- l'accueil de 150 à 200 usagers par jour ;
- la réception téléphonique représentant 200 à 300 appels par jour.

4.1.2 Constats

Constats issus du Diagnostic de l'accueil

1. L'accueil est considéré comme très satisfaisant avec un taux de satisfaction globale de 93%.
2. L'analyse par paramètre montre qu'ils sont tous égaux ou supérieurs à 90% à l'exception de trois d'entre eux. Pour ces derniers, les taux sont supérieurs à 83% et n'appellent donc pas de recommandations de la part de la Cour.

Le détail des résultats se présente comme suit :

	Paramètres du diagnostic de l'accueil	Accueil OFPC (rez-de-chaussée)
Sens du service	Disponibilité / Patience	93%
	Ecoute	95%
	Compréhension	98%
	Empathie / Adaptabilité	95%
	Questions de découverte	88%
	Personnalisation	85%
	Aiguillage / Orientation correcte	95%
	Considération	95%
Sympathie	Qualité du bonjour	93%
	Accueil visuel	93%
	Amabilité / Sourire	98%
	Environnement	83%
	Qualité de la prise en charge	90%
Efficacité	Horaires d'ouverture	90%
	Rapidité de réponse	98%
	Durée de l'entretien	98%
	Clarté des informations	98%
	Qualité / Utilité de la documentation	90%
Professionalisme	Pertinence des informations	98%
	Langage positif	98%
	Vérification compréhension de la demande	93%
	Vérification compréhension de la réponse	93%
	Implication	95%
	Discrétion	98%
	Orientation vers le bon service	98%
	GLOBAL	93%

Constats issus des travaux d'audit

3. Compte tenu du volume d'activité, la dotation de 2.8 ETP exerçant leur activité au sein de la réception de l'OFPC ne présente pas d'indice d'inefficience ou de mauvais emploi des deniers publics.



4.1.3 Observations de l'audité

L'audité prend acte avec satisfaction des conclusions de la Cour des comptes. La direction du Service de l'information scolaire et professionnelle- dont dépend le groupe accueil- et la Direction générale de l'OFPC sont conscientes de la très grande importance de cette prestation, à la fois vitrine de l'Office pour les visiteurs extérieurs et plaque tournante de l'information pour l'ensemble des services de l'OFPC. Le maintien du haut niveau actuel de qualité constitue donc un objectif prioritaire.

4.2 Prestation de la Cité des métiers et de la formation de Genève (CdMF)

4.2.1 Contexte

Général

Située au 1^{er} étage du centre de Plainpalais, la Cité des métiers et de la formation de Genève (CdMF) a été ouverte en septembre 2008. Le réseau « Cité des métiers » regroupe 26 entités réparties dans le monde.

Le concept de la CdMF est de permettre aux jeunes et aux adultes de trouver, en libre accès, gratuitement et sans rendez-vous, l'essentiel de l'information et des conseils en matière d'orientation, de formation, d'aide financière, de formation continue, d'insertion et d'emploi.

Accueil de la Cité des métiers et de la formation de Genève

La réception de la Cité des métiers et de la formation est ouverte du lundi au vendredi de 10h à 17h. Les activités d'accueil de cette réception sont :

- d'évaluer les besoins des personnes désirant être orientées dans leurs diverses recherches, et donc d'être conseillées par les collaborateurs spécialistes intervenants sur la CdMF. C'est à ce stade qu'intervient une évaluation de la demande et que les diverses prestations de conseils de la CdMF leur sont proposées ;
- d'aider le public à clarifier sa demande, de réguler les moments d'attente, notamment en cas de forte affluence, de régler les incidents le cas échéant, d'organiser le flux des personnes sur les différents espaces de la CdMF.

Les cinq espaces de la Cité des métiers et de la formation de Genève

Outre la réception, la CdMF de Genève est organisée en 5 espaces distincts :

- s'informer sur les métiers et les formations ;
- s'orienter et construire un projet ;
- trouver sa formation continue ;
- financer sa formation ;
- trouver un emploi.

Les espaces sont animés par des collaborateurs des services concernés de l'OFPC, à l'exception de « trouver un emploi » qui est de la responsabilité de l'OCE et animé par des collaborateurs d'une société privée de services en ressources humaines.

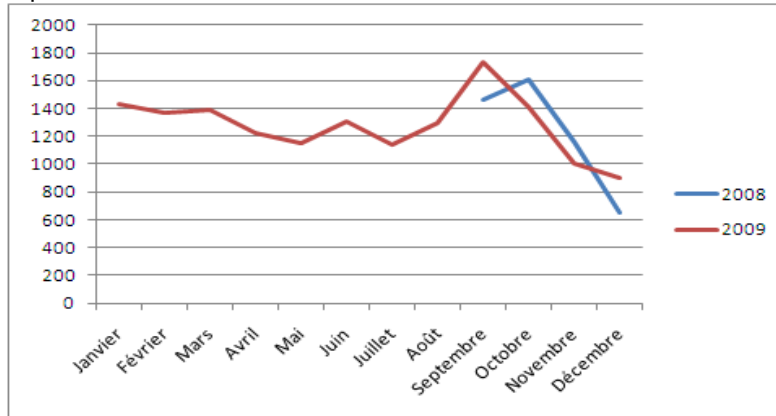
En plus des cinq espaces permanents, la CdMF organise chaque semaine un ou plusieurs événements dont les thèmes sont « zoom métiers » (organisés par le service de l'information), les ateliers (organisés par la société privée et d'autres services de l'OFPC ou des partenaires extérieurs), des rencontres avec les professionnels, des petits-déjeuners à thème, des expositions et démonstrations, des recrutements en direct, des séances d'information et des conférences, et les séances d'information « métier passion ».

La CdMF dispose également d'un espace multimédia avec accès libre.

Indicateurs¹¹

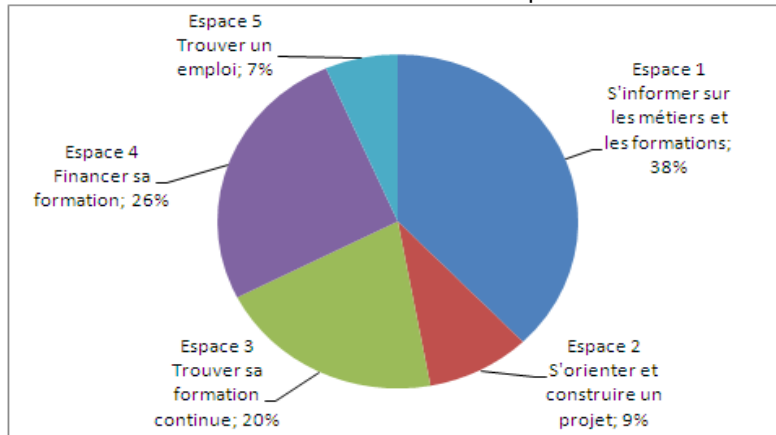
Fréquentation mensuelle depuis l'ouverture

Depuis son ouverture en septembre 2008, la cité des métiers et de la formation de Genève a reçu plus de 20'000 personnes dont la fréquentation mensuelle se répartit comme suit :



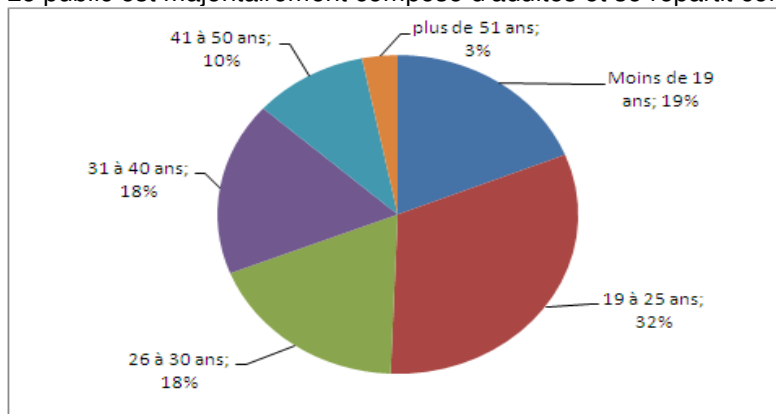
Répartition des différentes demandes du public en 2009

Les demandes sont très diversifiées et se répartissent comme suit :



Répartition du public par tranche d'âge en 2009

Le public est majoritairement composé d'adultes et se répartit comme suit :



¹¹ Source : Constats et données chiffrées de l'OFPC, Mai 2010

4.2.2 Constats

Constats issus du Diagnostic de l'accueil

1. L'accueil à la CdMF est considéré comme très satisfaisant avec un taux de satisfaction globale de 93% pour la réception et de 95% pour les espaces. Ces taux sont supérieurs à l'indicateur de satisfaction de 90% fixé dans la prestation « A02.07 information et orientation scolaire et professionnelle » (voir chapitre 3.2.4).
2. L'analyse par paramètre montre qu'ils sont tous égaux ou supérieurs à 90% à l'exception de sept d'entre eux pour l'accueil et trois pour les espaces. Pour ces dix paramètres, neuf ont une part de subjectivité importante qui ne permet pas de fonder des recommandations. Il demeure le paramètre des horaires d'ouverture, dont l'adéquation avec les besoins des usagers pourrait être améliorée.

	Paramètres du diagnostic de l'accueil	Accueil CdMF (1er étage)	Accueil espaces CdMF
Sens du service	Disponibilité / Patience	88%	95%
	Ecoute	90%	95%
	Compréhension	93%	95%
	Empathie / Adaptabilité	95%	95%
	Questions de découverte	85%	93%
	Personnalisation	80%	90%
	Aiguillage / Orientation correcte	93%	98%
	Considération	93%	98%
Sympathie	Qualité du bonjour	90%	95%
	Accueil visuel	88%	93%
	Amabilité / Sourire	95%	98%
	Environnement	83%	88%
	Qualité de la prise en charge	90%	95%
Efficacité	Horaires d'ouverture	88%	N/A
	Rapidité de réponse	93%	85%
	Durée de l'entretien	95%	88%
	Clarté des informations	93%	95%
	Qualité / Utilité de la documentation	95%	90%
Professionnalisme	Pertinence des informations	93%	95%
	Langage positif	95%	95%
	Vérification compréhension de la demande	93%	98%
	Vérification compréhension de la réponse	90%	95%
	Implication	85%	93%
	Discrétion	95%	95%
	Orientation vers le bon service	93%	98%
	Global	93%	95%

Constats issus des travaux d'audit

3. Compte tenu du volume d'activité, la dotation de 0.75 ETP exerçant son activité au sein de l'accueil de la CdMF et de 4.35 ETP exerçant leurs activités dans les différents espaces de la CdMF ne présentent pas d'indices d'inefficience ou de mauvais emploi des deniers publics.

4.2.3 Risques découlant des constats

Le **risque d'image** tient à la non-satisfaction des usagers découlant d'un horaire d'ouverture partiellement adapté à leurs besoins.

4.2.4 Recommandations

Actions

[cf. constat 2] Malgré le fort niveau de satisfaction, le Diagnostic de l'accueil a mis en évidence une piste de réflexion, à savoir l'extension des horaires d'ouverture de la Cité des métiers et de la formation. La Cour propose à la direction de l'OFPC et de la CdMF de considérer deux options ressortant des entretiens avec les usagers :

- prolonger l'ouverture journalière jusqu'à 18h ;
- prolonger l'ouverture une fois par semaine jusqu'à 20h.

Le coût de ces deux options devra être préalablement estimé, notamment celui des éventuels heures ou effectif supplémentaires selon les possibilités de planification à disposition. Après une période d'essai de ces possibilités d'horaires d'ouverture, la direction décidera quelle est la meilleure option en fonction des résultats obtenus.

Avantages attendus

Satisfaction accrue des usagers par des horaires d'ouverture mieux adaptés à l'ensemble de la population, notamment pour les personnes travaillant plus tard le soir.

4.2.5 Observations de l'audit

La cité des métiers et de la formation a été créée en 2008 par la Direction générale de l'OFPC pour faciliter un meilleur accès aux prestations, une plus grande visibilité de celles-ci et dynamiser le fonctionnement de l'Office dans son ensemble. Les taux de satisfaction de 93% et 95% montrent clairement que ce dispositif répond parfaitement aux attentes du public et qu'il devra donc encore être développé à l'avenir avec l'implication des différents services.

Depuis son ouverture, la direction de l'OFPC réfléchit à des heures d'ouverture plus adaptées aux personnes qui travaillent. Les recommandations faites vont dans ce sens également. Elles seront mises en œuvre après une analyse de faisabilité, sous la forme d'un projet pilote.

4.3 Prestation du dispositif de Qualifications+

4.3.1 Contexte

Général

Qualifications+ est un dispositif du service de la formation continue de l'OFPC composé de cinq collaborateurs (4 ETP). Son activité, dans le cadre de la mise en application de la loi sur la formation des adultes (C 2 08) et de son règlement d'application, est de mener les actions nécessaires au développement d'une politique qui :

- incite les individus à se former tout au long de la vie en renforçant leurs compétences techniques et transversales ;
- donne une seconde chance de qualification aux personnes n'ayant pas encore de diplôme professionnel ;
- facilite l'obtention d'une qualification reconnue.

Missions

Dans ce cadre, Qualifications+ aide et accompagne toutes les demandes (de salariés, de demandeurs d'emploi et d'entreprises du canton de Genève) visant à :

- faire reconnaître une expérience personnelle et professionnelle par l'obtention :
 - d'un certificat fédéral de capacité (CFC) ;
 - d'une attestation cantonale de qualifications ;
 - d'une attestation fédérale de formation ;
 - d'un certificat modulaire du brevet fédéral de formateur d'adultes ;
- construire et réaliser un plan de formation (pour les collaborateurs d'une entreprise) ;
- assurer la formation des experts de la validation des acquis de l'expérience.

Prestations

Cela se traduit par les prestations suivantes :

- un accueil et une information sur les différentes voies de certification ;
- une aide pour élaborer l'étude de faisabilité de la demande de certification :
 - pour une validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
 - pour un positionnement professionnel ou de formation ;
 - pour une formation modulaire ;
- un accompagnement individuel lors de l'établissement du dossier de preuve ;
- une aide pour construire un plan de formation suite à une validation partielle des acquis ;
- la formation et l'accompagnement des experts VAE.

Les différentes voies pour obtenir une certification

La certification peut être obtenue par 3 voies distinctes, à savoir :

- une certification par la validation des acquis de l'expérience : la VAE permet de convertir de l'expérience professionnelle ou personnelle en tout ou partie d'une certification reconnue. Lorsque la validation est partielle, le candidat peut obtenir les domaines manquant en participant à des formations qui seront obtenues et validées après examen ;

- une certification avec un positionnement professionnel et/ou de formation. Cette certification peut s'obtenir par un fractionnement des examens de fin de formation. Le candidat doit répondre aux critères des ordonnances à la procédure de qualification au moment de la certification ;
- une certification par formation modulaire complète : cette certification est mise en place pour les candidats ne répondant pas aux critères d'admission initialement sur des métiers avec VAE. La certification peut s'obtenir par capitalisation des modules examinés ou dispensés.

Les différents intervenants du processus de certification

Tout au long du processus, différents intervenants externes peuvent intervenir :

Le centre de bilan de Genève (CEBIG) :

Le centre de Bilan Genève est une association à but non lucratif, dont les membres sont l'Etat de Genève, l'Union des associations patronales genevoises et la Communauté genevoise d'action syndicale. Il a pour but d'aider à renforcer l'employabilité des personnes et à aider à la gestion de carrière en intégrant les compétences d'une personne à celle d'une entreprise. Ceci s'effectue autour d'un bilan de compétences, répertoriant, analysant et mettant en valeur les savoir-faire professionnels et extraprofessionnels d'une personne.

Les experts de la VAE :

Ces experts sont des membres d'associations professionnelles. Ils sont désignés par chaque organisation du monde du travail (ORTRA) des domaines de formation concernés afin d'évaluer les compétences professionnelles des candidats.

La commission de validation des acquis :

Pour chaque domaine de formation, l'OFPC constitue une commission de validation des acquis qui a pour rôle de décider si le candidat a atteint le niveau requis de tout ou partie du diplôme officiel concerné. Elle est composée :

- de représentants des organisations du monde du travail (ORTRA) ;
- des experts agréés par les associations professionnelles ;
- d'un représentant des directions d'établissements ou des institutions de formation qui délivrent le diplôme concerné ;
- d'un représentant de la direction de l'OFPC qui en assure la présidence.

Les centres de formation :

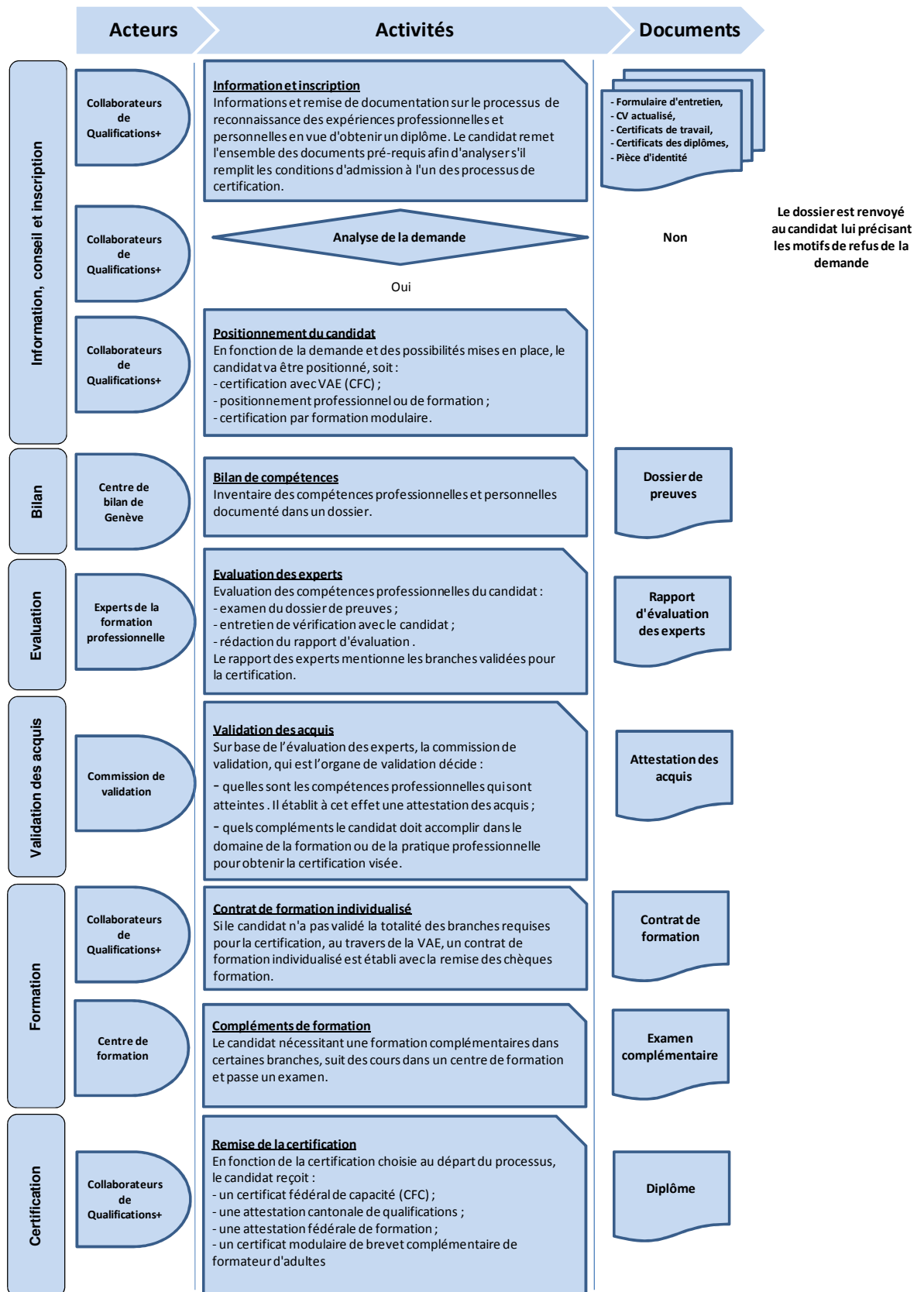
Les établissements publics d'enseignement professionnel, les institutions publiques et privées et les organisations du travail délivrent des cours pour adultes préparant à l'obtention d'une attestation ou d'un certificat fédéral de capacité. Ces cours permettent d'obtenir tout ou partie des modules des différentes compétences requises dans le cadre de l'obtention de la certification.

Le processus de certification

Le processus de certification comporte cinq phases :

- accueil, information, conseil et inscription ;
- bilan et dossier de preuves ;
- expertise, évaluation ;
- validation des acquis et/ou complément de formation ;
- certification.

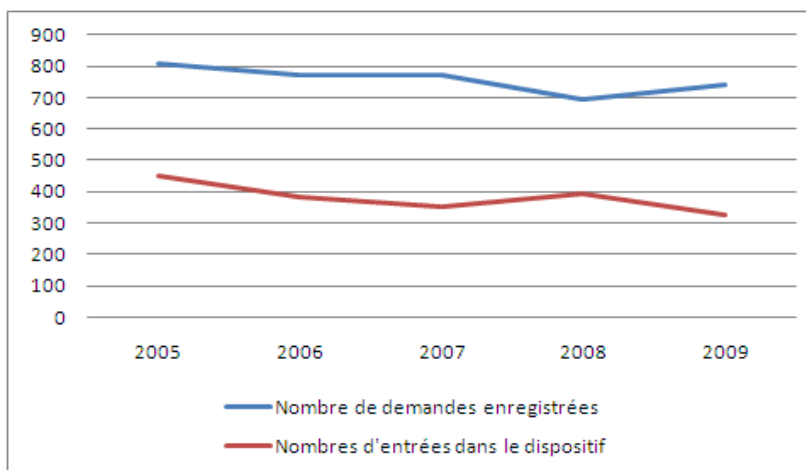
Dans le schéma ci-après, la Cour a synthétisé l'ensemble du processus par étape, en reprenant les différents acteurs intervenant dans chaque activité.



Indicateurs¹²

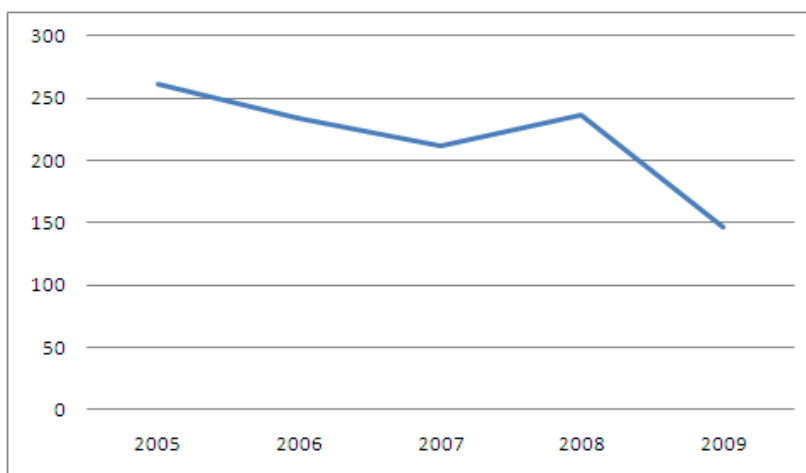
Evolution du nombre d'adultes entrant dans le dispositif Qualifications+ pour obtenir un certificat fédéral de capacité (CFC)

Bien que le nombre de demandes enregistrées soit encore en progression de 7% par rapport à 2008, le nombre d'entrées dans le dispositif (répondant aux conditions d'admission dans le processus) a diminué de 17% dans le même temps ; l'évolution annuelle se présente de la manière suivante :



Evolution du nombre de CFC délivrés à des adultes

La diminution du nombre de CFC délivrés en 2009 s'explique d'une part, par le manque de nouveaux métiers entrant dans le dispositif ; en effet, plusieurs d'entre eux, comprenant des effectifs importants (assistant socio-éducatif, assistant en soins et santé communautaire, gestionnaire du commerce de détail, maçon, etc.), sont encore en phase de mise en place du dispositif. D'autre part, des directives fédérales récentes de l'OFFT¹³, plus contraignantes, imposent aux cantons d'obtenir l'accord des ORTRA dans plusieurs domaines du dispositif (élaboration du profil de qualification, définition des conditions de réussite pour la procédure de validation). L'évolution annuelle se présente de la manière suivante :



¹² Source : Constats et données chiffrées de l'OFPC, mai 2010

¹³ « Validation des acquis de l'expérience : Guide pour la formation professionnelle initiale », OFFT, septembre 2010

4.3.2 Constats

Constats issus de l'Enquête de satisfaction

- De manière générale, les prestations du dispositif de Qualifications+ sont jugées très satisfaisantes avec un taux de satisfaction globale est de 85%.

	Paramètre de l'étude de satisfaction	< 35 ans	de 35 à 44 ans	> 45 ans	Total
Qualité du conseiller	Ecoute du conseiller	87%	92%	77%	87%
	Respect du conseiller	83%	92%	90%	87%
	Compétence du conseiller	85%	90%	83%	87%
	Soutien du conseiller	80%	90%	80%	83%
Qualité de la prestation	Existence	82%	83%	82%	82%
	Conditions	83%	83%	80%	82%
	Formation	80%	78%	87%	82%
	Coûts et aides	83%	83%	87%	85%
Qualité des autres intervenants	Conseillers du CEBIG	80%	90%	87%	85%
	Experts de la VAE	82%	90%	92%	87%
	Commission de validation des acquis	88%	87%	80%	85%
	Centre de formation	90%	92%	88%	90%
	GLOBAL	83%	88%	84%	85%

- Bien que le taux de satisfaction globale soit de 85%, l'analyse par paramètre montre que huit sur les douze analysés ont un taux de satisfaction inférieur à 83% suivant la tranche d'âge concernée (paramètre/ligne qui a au moins une case en jaune) :
 - deux d'entre eux concernent la qualité du conseiller ;
 - trois d'entre eux concernent le processus de certification. Ce dernier ressort des dispositions légales fédérales et cantonales sur lesquelles les collaborateurs de Qualifications+ n'ont pas d'influence ; il ne peut donc y avoir de recommandation en relation directe avec le service concerné ;
 - trois d'entre eux concernent la qualité des autres intervenants.

Constats issus des travaux d'audit

- Le CEBIG, principalement en charge du soutien des usagers dans l'élaboration de leur dossier de preuves dans le cadre de la VAE, organise également les évaluations des dossiers par les experts. Ceci génère donc un conflit d'intérêts dans les différentes attributions du CEBIG. En effet, le CEBIG, qui accompagne les usagers dans l'élaboration du dossier de preuves des compétences, devrait rester indépendant de l'organisation des évaluations faite par les experts.
- Certains experts sont à la fois examinateurs de la VAE et formateurs de la branche qu'ils évaluent. De plus, la Cour a constaté que, dans certains cas, des experts évaluent les employés de leur propre entreprise. Il y a donc, pour certains experts de la VAE, un conflit d'intérêt qui pourrait avoir une influence positive ou négative sur les rapports d'évaluation.

5. La Cour a constaté qu'il n'existe pas de procédure de tenue des dossiers. Pour tout autre collaborateur que le conseiller en charge, il en résulte une certaine difficulté à suivre, au travers des dossiers individuels, le positionnement des usagers dans le processus de certification, notamment dans le cadre de la formation complémentaire.
6. Les motifs d'abandon des usagers en cours du processus de certification ne sont pas documentés dans le dossier de suivi individuel. L'absence de justification formalisée ne permet pas un suivi adéquat du processus en vue d'une amélioration continue.

4.3.3 Risques découlant des constats

Le **risque de contrôle** tient en une non-séparation claire des tâches du CEBIG entre le bilan des compétences et l'organisation de l'évaluation des experts. De plus, ce même risque tient également à une non-séparation des tâches entre l'activité de formateur et d'expert.

Le **risque opérationnel**, au regard de l'activité de Qualifications+, tient aux faiblesses détectées dans la tenue des dossiers individuels, ne facilitant pas la reprise du dossier par un autre collaborateur.

4.3.4 Recommandations

Actions

[cf. constats 2c et 3] Il échoit au service de la formation continue de s'assurer de la mise en place d'une séparation claire des tâches du CEBIG afin d'éviter tout conflit d'intérêt, notamment en ce qui concerne l'activité principale de bilan des compétences et d'organisation de l'évaluation du dossier de preuves faite par les experts. Le service de la formation continue, par l'intermédiaire du dispositif de Qualifications+ devant assurer le suivi de l'ensemble du processus de certification, il serait opportun de lui confier également cette tâche d'organisation des évaluations des experts, afin de conserver une vue globale du processus.

[cf. constats 2c et 4] La Cour recommande au service de la formation continue de s'assurer qu'une séparation claire des tâches des experts soit mise en place afin d'éviter tout conflit d'intérêt, notamment en ce qui concerne l'activité de l'évaluation du dossier de preuves de l'expérience professionnelle et la délivrance de cours au sein d'un centre de formation, mais également pour que les experts n'évaluent pas leurs propres employés.

[cf. constats 2a et 5] La Cour encourage le service de la formation continue à compléter la procédure « Qualifications+ » en y ajoutant un processus de tenue des dossiers récapitulant l'ensemble des documents nécessaires pour les étapes suivantes :

- information, conseil et inscription ;
- bilan des compétences ;
- évaluation des experts ;
- commission de validation des acquis ;
- contrat de formation ;
- certification.

Cette recommandation permettra d'effectuer un suivi plus individualisé tout au long du processus.

[cf. constats 2a et 6] Pour les usagers ayant abandonné dans une procédure de Qualifications+, la Cour encourage les collaborateurs à documenter les motifs de renoncement et l'ensemble des rendez-vous annulés ou non présentés. Par la suite, le collaborateur pourra notifier l'abandon par courrier à l'utilisateur et ainsi clôturer le dossier.

Avantages attendus

Satisfaction accrue des usagers par une plus grande transparence et indépendance des différents intervenants dans le processus de la VAE.

Gain d'efficacité et d'efficacité par une uniformisation de la tenue des dossiers des usagers, qui permettra de se concentrer sur d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée.

Efficacité augmentée lors de la transmission du dossier à un autre collaborateur.

4.3.5 Observations de l'audit

Les constats et propositions formulées par la Cour des comptes sont parfaitement en phase avec les observations déjà mises en évidence par la Direction du service et la Direction générale. Notamment les deux recommandations visant à séparer clairement les tâches du CEBIG et celles des experts VAE qui seront traitées prioritairement tout en respectant les conditions définies dans le contrat de prestation signé entre le CEBIG et l'Etat.

En ce qui concerne l'amélioration de la qualité du dispositif, une procédure spécifique à la gestion des dossiers des bénéficiaires sera élaborée et mise en place.

4.4 Prestation de la consultation individuelle, tous publics

4.4.1 Contexte

Général

Dans le cadre de la mise en application de la loi sur l'information scolaire et professionnelle (C 2 10) et de son règlement d'application, le service de l'orientation scolaire et professionnelle de l'OFPC assiste et conseille les personnes en formation, en emploi ou sans travail pour :

- découvrir et mettre en valeur les motivations personnelles, les compétences, les connaissances et les acquis ;
- construire et élaborer un projet ;
- mettre en œuvre les moyens nécessaires pour parvenir à réaliser un projet.

Le conseil en orientation a également pour but de favoriser l'insertion ou la réinsertion d'une personne en prenant en compte ses possibilités et la réalité du marché du travail. Dans ce cadre, les collaborateurs du service ou conseillers en orientation aident les personnes dans :

- l'évaluation de leurs compétences tout en prenant en compte leurs valeurs et leurs intérêts ;
- l'information sur les différentes formations et débouchés possibles ;
- la préparation à l'entrée en formation et à la recherche d'emploi.

La prestation de conseil en orientation est assurée par des psychologues, dont la plupart ont une spécialisation académique de conseil en orientation. Elle s'exerce généralement par le biais d'entretiens individuels qui sont gratuits et confidentiels.

La prise de rendez-vous initial se fait soit par téléphone avec le secrétariat du service d'orientation scolaire et professionnelle, soit à la Cité des métiers et de la formation au sein de l'espace « s'orienter et construire un projet ». Les secrétaires, qui sont habilités à prendre un premier rendez-vous, se basent sur les disponibilités annoncées par les conseillers, appelées « piquets ». Ces derniers, qui équivalent à 1h30 de disponibilité par jour et par conseiller, sont transmis aux secrétaires du service tous les 15 du mois pour le mois suivant.

Déroulement de la prestation

La première étape appelée « l'anamnèse » est réalisée lors de la première séance. Elle est indispensable pour le conseiller afin d'identifier si l'utilisateur est apte à se lancer dans une réflexion d'orientation. Pour cela, les conseillers travaillent sur plusieurs axes :

- une lecture du parcours scolaire et professionnel ;
- les centres d'intérêt de l'utilisateur ;
- ses valeurs personnelles et professionnelles ;
- l'analyse de ses aptitudes intellectuelles ;
- l'étude de sa personnalité et de son fonctionnement (autonomie, résistance, etc.) ;
- la compréhension des liens familiaux et des éventuels enjeux sous-jacents ;
- la situation économique de l'utilisateur ;
- l'état de sa santé physique et psychique.

La nature et les limites de la prestation rendue sont expliquées par le conseiller à l'utilisateur dans cette première séance afin d'éviter toute attente excessive.



Les objectifs de travail sont ensuite fixés avec l'utilisateur en fonction de sa demande et de ses besoins à l'issue de la première séance ou dans le cadre d'une deuxième séance, et dans certains cas, lors de séances supplémentaires. Par la suite, plusieurs outils sont à disposition des conseillers, comme des tests de personnalité, d'intérêts, d'aptitude, afin d'identifier les voies d'orientation possible de l'utilisateur.

Certification de la prestation d'orientation

Dans le cadre de la mise en œuvre de la certification qualité, telle qu'exigée à l'article 12 de la loi sur l'information scolaire et professionnelle (LIOSP, C 2 10), la direction du service de l'orientation scolaire et professionnelle a rencontré des difficultés dans sa démarche.

D'une part, la direction a dû effectuer de nombreuses recherches en rapport avec cette exigence légale de certification. Il apparaît que seule la norme de qualité « Matrix » a répondu aux besoins de l'OFPC. Cependant, « Matrix » qui est appliquée en Grande-Bretagne pour les services d'orientation destinés au public, est actuellement une norme nationale qui ne couvre que le territoire de la Grande-Bretagne. Par ailleurs, seul le gouvernement britannique peut désigner un organisme de certification.

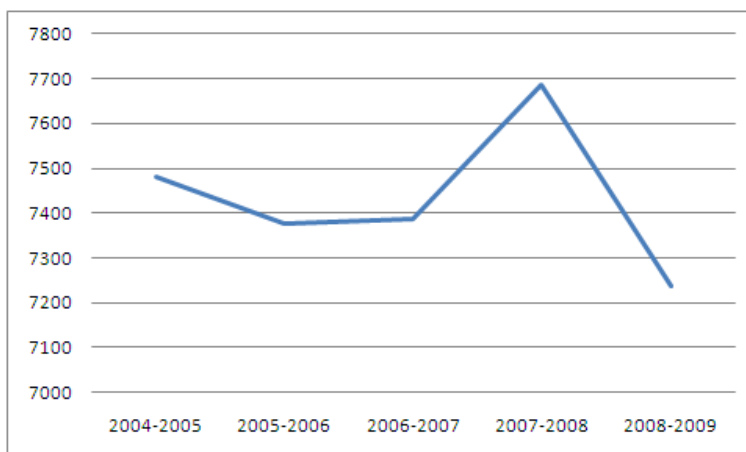
D'autre part, la majorité des conseillers en orientation de l'OFPC n'est pas favorable à l'introduction d'une norme qualité parce qu'ils la considèrent comme un moyen de contrôle ; pour les conseillers, le concept de qualité ne se trouve que dans le développement de la relation usager-conseiller et dans la formation de base et la formation continue, objectifs auxquels la norme ne répond pas.

Pour les raisons décrites ci-dessus, la procédure de certification est aujourd'hui dans une phase de stagnation.

Indicateurs¹⁴

Nombre de personnes reçues

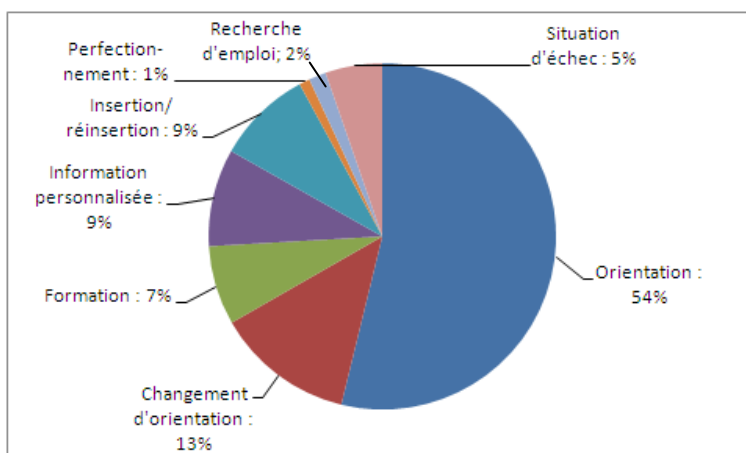
L'évolution annuelle de la fréquentation se présente de la manière suivante :



L'activité de consultation individuelle a subi un certain recul depuis 2008. L'année scolaire 2008-2009, coïncidant avec l'ouverture de la Cité des métiers et de la formation de Genève, explique en partie cette évolution. En effet, en plus des 7'238 personnes conseillées individuellement, 1'529 ont été reçues, au cours de cette période, à l'espace « s'orienter et construire un projet » de la Cité des métiers et de la formation de Genève.

Répartition des besoins des usagers en 2009

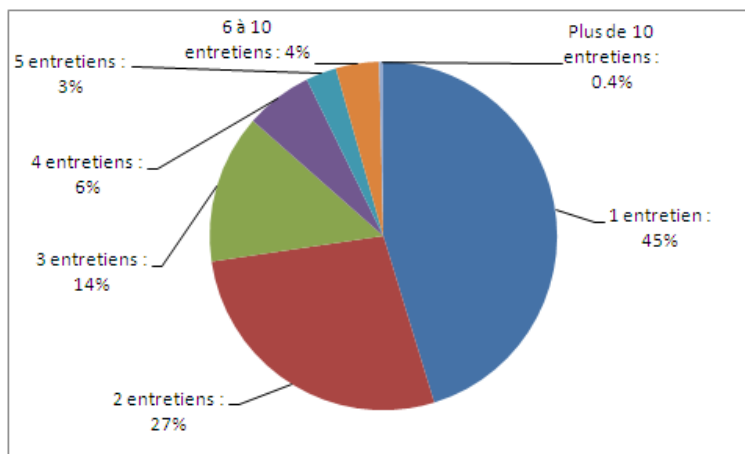
Les besoins sont très ciblés pour près de 46% des usagers alors que 54% viennent pour un conseil général en matière d'orientation, selon le détail suivant :



¹⁴ Source : Constats et données chiffrées de l'OFPC, Mai 2010

Répartition du nombre de rendez-vous par usager en 2009

Pour près de la moitié des usagers, il n'y a qu'un seul rendez-vous. Le détail se présente comme suit :



4.4.2 Constats

Constats issus de l'Enquête de satisfaction

- La prestation de conseil en orientation rendue par le service de l'orientation scolaire et professionnelle n'est pas jugée très satisfaisante. Suivant la tranche d'âge, elle oscille entre « plutôt satisfaisante » (entre 66% et 82%) et « plutôt insatisfaisante » (entre 50% et 65%).

		Paramètre de l'étude de satisfaction	< 25 ans	de 25 à 34 ans	de 35 à 44 ans	> 45 ans	Total
Qualité du conseiller	Respect du conseiller		92%	90%	63%	75%	87%
	Compétence du conseiller		87%	78%	70%	80%	83%
	Ecoute du conseiller		85%	78%	63%	83%	82%
	Tests soumis par le conseiller		78%	85%	83%	92%	82%
Qualité de la prestation	Définition des priorités		83%	68%	57%	67%	77%
	Définition des points forts et des faibles		82%	60%	60%	67%	73%
	Présentation des différentes options offertes par rapport à la situation personnelle		77%	48%	53%	67%	67%
	Présentation des différentes caractéristiques de chaque option		77%	62%	58%	67%	70%
Délais des rendez-vous	Evaluation Délai RdV		82%	73%	83%	80%	80%
	Evaluation Délai 1er RdV-réorientation		75%	73%	75%	83%	77%
	Global		82%	72%	63%	75%	78%

- L'analyse détaillée de l'étude de satisfaction fait ressortir des éléments d'insatisfaction qui ont les caractéristiques suivantes :
 - Au niveau de la satisfaction de la qualité du conseiller en orientation, 30% des usagers interrogés entre 35 et 44 ans sont insatisfaits de la qualité du conseiller ; ils auraient souhaité notamment que le conseiller s'intéresse plus à leur situation professionnelle que psychologique ;

- b. Au niveau de la satisfaction de la qualité de la prestation en orientation, 28% des usagers interrogés définissent la prestation comme inutile/inadéquate ou une déception. L'analyse détaillée fait ressortir les éléments et caractéristiques suivants :
- 22% sont insatisfaits du processus de définition de leurs priorités effectué par le conseiller, estimant que celles-ci n'ont pas été abordées lors de leur consultation ;
 - 23% sont insatisfaits du processus de définition de leurs points forts/points faibles effectué par le conseiller, estimant que ceux-ci n'ont pas été systématiquement définis ;
 - 33% sont insatisfaits de la présentation des différentes options offertes, compte tenu de leur situation, effectuée par le conseiller en orientation, estimant que celle-ci n'est pas exhaustive ;
 - 25% sont insatisfaits de la présentation des caractéristiques des différentes options effectuée par les conseillers, ne trouvant pas les explications assez précises dans le domaine souhaité ;
- c. Au niveau du délai d'attente pour les différents rendez-vous avec un conseiller en orientation, 20% des usagers interrogés se disent insatisfaits.

Constats issus des travaux d'audit

3. Le service de l'orientation scolaire et professionnelle n'a pas encore achevé la mise en place des normes de qualité ni n'a pu être certifié par un organisme accrédité ce qui est contraire à l'article 12 de la loi sur l'information scolaire et professionnelle (LIOSP, C 2 10), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2008.
4. La Cour a constaté que les limites de la prestation varient en fonction des conseillers en orientation. En effet, aucune procédure ne précise les limites et le champ d'intervention de cette prestation. De plus, le moment où ces limites doivent être mentionnées aux usagers varie également d'un conseiller à l'autre.
5. La répartition des besoins des usagers en 2009 montre que pour près de 10% d'entre eux la consultation n'a servi qu'à fournir une information, ne nécessitant pas un entretien individuel ayant mobilisé un piquet.
6. Dans le cadre de l'organisation de la prise de rendez-vous, les secrétaires du service de l'orientation scolaire et professionnelle n'ont pas libre accès aux agendas des conseillers en orientation. Le fait d'avoir connaissance uniquement des piquets limite la vision de la disponibilité réelle des conseillers, et empêche ainsi une optimisation du délai pour le premier rendez-vous.
7. Pour tout autre collaborateur que le conseiller en charge, la Cour a constaté une certaine difficulté à suivre la relation entre les deux parties. Ceci découle notamment de certaines faiblesses dans la qualité, l'utilité et l'utilisation des dossiers des usagers. Les tests de détails ont révélé que :
 - a. les 20 dossiers sélectionnés ne comportaient pas de mention claire de la nature de la consultation, ni la raison de la consultation ;
 - b. les 20 dossiers sélectionnés ne comportaient pas d'objectif clairement défini de la consultation ;
 - c. sur les 20 dossiers sélectionnés, 14 ne comportaient pas de conclusion sur l'aboutissement de la prestation (réorientation effectuée, projet élaboré, etc.).

4.4.3 Risques découlant des constats

Le **risque d'image** tient à la non-satisfaction des usagers.

Le **risque de conformité** avéré tient au non-respect de l'article 12 de la loi sur l'information scolaire et professionnelle (LIOSP C 2 10) ;

Le **risque opérationnel** tient à une absence de définition claire de limites et du champ d'intervention de la prestation ;

Le **risque de contrôle** tient à un manque systématique de documentation dans les dossiers :

- d'identification claire des objectifs de la prestation ;
- de conclusion sur l'aboutissement de la prestation.

4.4.4 Recommandations

Actions

[cf. constats 2a et 4] La Cour recommande de revoir le cadre d'intervention de la prestation « consultation d'orientation » en définissant ses limites et en ajoutant des indicateurs (par exemple : nombre maximum d'entretiens, critères pour réorienter l'utilisateur vers le bon service, etc.). Les collaborateurs du service devraient s'assurer à l'issue du premier entretien (l'anamnèse) que l'utilisateur est en mesure de mener un projet professionnel ou de formation, et donc de poursuivre les entretiens avec l'OFPC dans un délai raisonnable ; dans le cas contraire, l'information doit être donnée à l'utilisateur et une réorientation vers un service plus adéquat doit être envisagée.

[cf. constats 2b et 7] La Cour recommande de compléter la procédure « dossier consultant » afin de mettre en place une structure de dossier et d'entretien permettant d'informer sur les étapes importantes et de manière standardisée, à savoir :

- le but de la visite, les objectifs poursuivis, les moyens à disposition, le délai d'atteinte des objectifs prévus, la définition des points forts et de points faibles, etc. ;
- l'objectif et cadre de la consultation, où le conseiller identifiera clairement les objectifs définis avec l'utilisateur ;
- les choix et options à disposition des utilisateurs qui leur ont été présentés par les conseillers ;
- la conclusion de la consultation.

Afin de s'assurer d'une part de l'application de cette procédure, et d'autre part de garantir l'intégralité des dossiers, leur qualité et leur clarté, la Cour invite la direction du service à effectuer une revue par sondage des dossiers, et à intervalle régulier.

[cf. constats 2c, 5 et 6] Afin de diminuer les délais d'attente pour le premier rendez-vous avec un conseiller en orientation, la Cour recommande d'une part de s'appuyer davantage sur la CdMF, dont la mission première est de fournir de l'information et du conseil, de manière à libérer des piquets pour les adultes.

D'autre part, la Cour recommande à la direction du service de revoir le mode actuel de gestion des agendas, par exemple en octroyant des accès différenciés aux secrétaires du service de l'orientation scolaire et professionnelle sur l'ensemble des agendas des conseillers, à savoir :

- un accès en écriture pour la gestion des piquets ;
- un accès en consultation sur l'intégralité des agendas.

Cette proposition, à mettre en œuvre dans une dynamique de gestion du changement tout en préservant la sphère privée des conseillers, permettrait aux secrétaires d'identifier des possibilités de premiers rendez-vous au-delà des piquets déjà fixés et de les utiliser à cette fin.

[cf. constat 3] Dans le cadre de l'application de l'article 12 de la LIOSP, la Cour invite le service de l'orientation scolaire et professionnelle à se déterminer sur la possibilité d'obtenir une certification de la norme qualité Matrix au cours de l'année 2011.

En parallèle, la Cour recommande au service de l'orientation scolaire et professionnelle d'engager des démarches de recherche d'autres normes dans le domaine de l'orientation pouvant faire l'objet d'une certification par un organisme accrédité.

Dans l'éventualité où faute de marché il serait impossible d'identifier une instance de certification accréditée, la Cour invite la direction de l'OFPC à proposer une modification de l'article 12 alinéa 3 de la LIOSP, tout en conservant l'obligation de la mise en place d'une norme qualité et du principe de son évaluation.

Avantages attendus

Satisfaction accrue des usagers par une meilleure identification et prise en compte de leurs besoins spécifiques, notamment par :

- la définition de leurs priorités ;
- la définition de leurs points forts et points faibles ;
- la présentation des différentes options qui peuvent leur être offertes ;

Satisfaction accrue des usagers et gain d'efficacité par une meilleure gestion des calendriers de rendez-vous des conseillers.

Respect des bases légales en vigueur et efficacité augmentée lors de la transmission du dossier à un autre collaborateur.

4.4.5 Observations de l'audit

Les résultats de l'audit confirment la nécessité de développer un cadre institutionnel beaucoup plus structuré pour la consultation en orientation des publics adultes, à l'image de ce qui se fait dans d'autres structures, comme par exemple le Centre de bilan de Genève. Ils soulignent également la pertinence de renforcer l'articulation entre la consultation pour adultes et la Cité des métiers et de la formation. La création de la Cité des métiers avait d'ailleurs, dès le départ, pour objectif de pallier certains dysfonctionnements relevés par la Cour, notamment les délais d'attente beaucoup trop longs à certaines périodes et le besoin d'information de certains publics pas suffisamment pris en compte.

La direction du service poursuivra ses démarches en vue d'obtenir une certification qualité dans le sens préconisé par le rapport d'audit.

5. ANALYSE – ENTRETIENS ET ENQUETE MIROIR

5.1 Entretiens avec des collaborateurs

5.1.1 Contexte

La Cour a procédé lors de cet audit à l'audition de 15 collaborateurs de l'OFPC effectuant les prestations auditées et donc en contact direct avec le public. Ces entretiens, effectués sur la base des bonnes pratiques dans le domaine ont traité des six thèmes suivants :

- le public a connaissance des prestations et de la façon d'y accéder,
- les prestations sont définies et comprises par le public,
- les compétences des professionnels et le soutien qui leur est offert sont suffisants pour délivrer les prestations,
- les délais dans l'accomplissement des prestations sont raisonnables,
- un feed-back sur la qualité des prestations est obtenu,
- une amélioration continue de la qualité est assurée à travers des actions de suivi et d'évaluation.

Le but de ces entretiens était d'identifier de potentielles faiblesses pouvant aboutir à un affaiblissement de la qualité des prestations délivrées au public.

5.1.2 Constats

De manière générale, il ressort des quinze entretiens effectués qu'il existe des tensions entre les collaborateurs et la direction des services audités au sujet de la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'OFPC. Ainsi :

- La volonté de mettre en place la certification « Matrix » dans le service d'orientation scolaire et professionnelle n'a pas été perçue par la majorité des collaborateurs du service comme un élément pouvant amener une plus-value aux prestations déjà fournies. Cela a conduit les collaborateurs à ne pas vouloir participer aux séances ad hoc organisées par la direction du service (à l'exception de 5 collaborateurs, sur 54).
- La définition de la prestation de conseil en orientation n'est pas uniforme dans le service de l'orientation scolaire et professionnelle, que ce soit entre la direction et les collaborateurs ou parmi les collaborateurs. Cette divergence s'est manifestée concrètement dans la nature de la prestation à effectuer sur l'espace de la CdMF dédié au service, ce qui a abouti au refus de certains conseillers d'orientation de fournir leur prestation sur cet espace.
- Les rôles et responsabilités relatifs à la mise en place des procédures de la VAE ne sont pas compris de la même manière par les collaborateurs et la direction du dispositif de Qualifications+.
- Par ailleurs, le système de formation continue mis en place à l'OFPC, qui prévoit que les collaborateurs payent d'abord les écologies puis ensuite se les font rembourser en tout ou partie, a conduit un certain nombre d'entre eux à renoncer à suivre des cours de formation continue, avec le risque que cela puisse déboucher sur une évolution professionnelle inadéquate des collaborateurs.

Les recommandations concernant les constats ci-dessus figurent au chapitre 5.3.

5.2 Enquête miroir

5.2.1 Contexte

Dans le cadre de l'étude de satisfaction globale, l'Institut a procédé à une enquête miroir pour les deux volets qui lui ont été confiés par la Cour (Diagnostic de l'accueil et Enquête de satisfaction).

Le principe de cette enquête miroir est de faire estimer par les collaborateurs de l'OFPC le niveau de satisfaction des usagers, en utilisant le même questionnaire que celui soumis aux usagers. Le questionnaire a été réalisé au moyen d'un accès web, afin de garantir l'anonymat des collaborateurs.

L'objectif de cette dualité entre l'étude de satisfaction globale et l'enquête miroir est de mettre à disposition un outil d'amélioration continue à destination des collaborateurs et de la direction. En effet, en pratique la comparaison des résultats entre collaborateurs et usagers est souvent riche d'enseignements entre critères surévalués et sous-évalués.

5.2.2 Constats

1. Accueil OFPC

	Paramètres du diagnostic de l'accueil OFPC (rez-de-chaussée)	Réponse des usagers (diagnostic)	Réponse des collaborateurs OFPC (miroir)	Analyse Miroir vs Diagnostic
Sens du service	Disponibilité / Patience	93%	75%	(-)
	Ecoute	95%	100%	+
	Compréhension	98%	100%	+
	Empathie / Adaptabilité	95%	88%	(-)
	Questions de découverte	88%	88%	=
	Personnalisation	85%	50%	(-)
	Aiguillage / Orientation correcte	95%	88%	(-)
Sympathie	Considération	95%	75%	(-)
	Qualité du bonjour	93%	88%	(-)
	Accueil visuel	93%	88%	(-)
	Amabilité / Sourire	98%	100%	+
	Environnement	83%	75%	(-)
Efficacité	Qualité de la prise en charge	90%	88%	(-)
	Horaires d'ouverture	90%	50%	(-)
	Rapidité de réponse	98%	50%	(-)
	Durée de l'entretien	98%	75%	(-)
	Clarté des informations	98%	100%	+
Professionalisme	Qualité / Utilité de la documentation	90%	88%	(-)
	Pertinence des informations	98%	88%	(-)
	Langage positif	98%	88%	(-)
	Vérification compréhension de la demande	93%	88%	(-)
	Vérification compréhension de la réponse	93%	88%	(-)
	Implication	95%	100%	+
	Discretion	98%	100%	+
Orientation vers le bon service	98%	100%	+	
	Global	93%	85%	

Ces résultats indiquent que sur les 25 thèmes abordés :

- pour 17 thèmes, les collaborateurs de l'accueil pensent que leur prestation est moins satisfaisante que la réalité évaluée par les usagers (avec des variations comprises entre 5 et 48%) ;
- pour seulement 7 thèmes, les collaborateurs de l'accueil estiment que leur prestation est plus satisfaisante que la réalité évaluée par les usagers (avec des variations comprises entre 2% et 5%). Vu le faible écart et le niveau élevé de satisfaction de part et d'autre, la Cour ne propose aucune recommandation sur ce constat.
- pour seulement 1 thème, la perception est identique.

Il ressort ainsi très clairement de l'enquête miroir que les collaborateurs de l'accueil de l'OFPC sous-estiment de manière générale la qualité des prestations qu'ils fournissent au public.

2. Cité des Métiers et de la Formation de Genève

	Paramètres du diagnostic de l'accueil de la CdMF et des espaces de la CdMF	Accueil CdMF - Réponse des usagers (diagnostic)	Accueil CdMF - Réponse des collaborateurs OFPC (miroir)	Analyse Miroir vs Diagnostic	CdMF Espaces - Réponse des usagers (diagnostic)	CdMF Espaces - Réponse des collaborateurs OFPC (miroir)	Analyse Miroir vs Diagnostic
Sens du service	Disponibilité / Patience	88%	88%	=	95%	88%	(-)
	Ecoute	90%	88%	(-)	95%	93%	(-)
	Compréhension	93%	75%	(-)	95%	83%	(-)
	Empathie / Adaptabilité	95%	75%	(-)	95%	83%	(-)
	Questions de découverte	85%	100%	+	93%	93%	=
	Personnalisation	80%	88%	+	90%	68%	(-)
	Aiguillage / Orientation correcte	93%	75%	(-)	98%	80%	(-)
	Considération	93%	75%	(-)	98%	80%	(-)
Sympathie	Qualité du bonjour	90%	88%	(-)	95%	93%	(-)
	Accueil visuel	88%	100%	+	93%	70%	(-)
	Amabilité / Sourire	95%	75%	(-)	98%	93%	(-)
	Environnement	83%	63%	(-)	88%	68%	(-)
	Qualité de la prise en charge	90%	88%	(-)	95%	95%	(-)
Efficacité	Horaires d'ouverture	88%	88%	=	N/A	N/A	N/A
	Rapidité de réponse	93%	75%	(-)	85%	63%	(-)
	Durée de l'entretien	95%	88%	(-)	88%	70%	(-)
	Clarté des informations	93%	88%	(-)	95%	80%	(-)
	Qualité / Utilité de la documentation	95%	50%	(-)	90%	88%	(-)
Professionalisme	Pertinence des informations	93%	75%	(-)	95%	80%	(-)
	Langage positif	95%	75%	(-)	95%	83%	(-)
	Vérification compréhension de la demande	93%	75%	(-)	98%	83%	(-)
	Vérification compréhension de la réponse	90%	75%	(-)	95%	88%	(-)
	Implication	85%	75%	(-)	93%	93%	=
	Discrétion	95%	75%	(-)	95%	75%	(-)
	Orientation vers le bon service	93%	75%	(-)	98%	75%	(-)
Global	93%	80%		95%	83%		

Ces résultats indiquent que sur les 25 thèmes abordés :

a) Au niveau de l'accueil de la Cité des métiers et de la formation :

- pour 20 thèmes, les collaborateurs de l'accueil CdMF pensent que leur prestation est moins satisfaisante que la réalité évaluée par les usagers (avec des variations comprises entre 3% et 45%) ;

- pour seulement 3 thèmes, les collaborateurs de l'accueil de la CdMF pensent que leur prestation est plus satisfaisante que la réalité évaluée par les usagers (avec des variations comprises entre 8% et 15%). Vu le faible écart et le niveau élevé de satisfaction de part et d'autre, la Cour ne propose aucune recommandation sur ce constat.
- pour seulement 2 thèmes, la perception est identique.

b) Au niveau de l'accueil des différents espaces de la Cité des métiers et de la formation :

- pour 22 thèmes, les collaborateurs des différents espaces de la CdMF pensent que leur prestation est moins satisfaisante que la réalité évaluée par les usagers (avec des variations comprises entre 2 et 23%) ;
- aucun thème n'est surévalué par les collaborateurs des différents espaces de la CdMF par rapport à la réalité évaluée par les usagers.

Il ressort ainsi très clairement de l'enquête miroir que les collaborateurs de l'accueil et des espaces de la Cité des métiers et de la formation sous-estiment de manière générale la qualité des prestations qu'ils fournissent au public.

3. Consultation individuelle, tous publics

Satisfaction de la qualité du conseiller en orientation	Réponse des usagers (diagnostic)	Réponse des collaborateurs OFPC (miroir)	Analyse Miroir vs Satisfaction usagers
Respect du conseiller	87%	83%	(-)
Compétence du conseiller	83%	78%	(-)
Ecoute du conseiller	82%	73%	(-)
Tests soumis par le conseiller	82%	83%	+
GLOBAL	83%	80%	(-)

Satisfaction de la qualité de la prestation en orientation	Réponse des usagers (diagnostic)	Réponse des collaborateurs OFPC (miroir)	Analyse Miroir vs Satisfaction usagers
Priorités	77%	77%	=
Définition +/-	73%	75%	+
Caractéristiques options	70%	80%	+
Présentation options	67%	83%	+
GLOBAL	72%	79%	+

Satisfaction sur les délais des rendez-vous pour l'orientation	Réponse des usagers (diagnostic)	Réponse des collaborateurs OFPC (miroir)	Analyse Miroir vs Satisfaction usagers
Evaluation Délai RdV	80%	57%	(-)
Evaluation Délai 1er RdV-réorientation	77%	62%	(-)
GLOBAL	78%	59%	(-)

Ces résultats indiquent que les conseillers en orientation ont une vision contrastée de la qualité de la prestation rendue par rapport à celle des usagers :

- les conseillers d'orientation évaluent la qualité de leurs prestations au-delà de la satisfaction réelle des usagers
- les conseillers ont une perception correcte de l'évaluation de leurs qualités personnelles par rapport à la satisfaction réelle des usagers

- les conseillers évaluent de manière plus négative que les usagers, les délais pour l'obtention d'un rendez-vous.

Sur les 12 collaborateurs invités par la direction à participer à l'enquête miroir, seuls 5 ont répondu, malgré une relance effectuée par l'Institut. La Cour regrette vivement le manque de collaboration de ces 7 personnes et considère que :

- il s'agit d'un non-respect du devoir de diligence ressortant des articles 20 à 22 du règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (RPAC, B5 05.01) ;
- cette attitude prive l'OFPC et surtout le service de l'orientation scolaire et professionnelle, d'un élément d'une analyse constructive visant à l'amélioration des prestations délivrées au public ;
- il s'agit d'argent public ; l'attitude des collaborateurs tend à démontrer un certain manque de respect tant des contribuables que des usagers.

4. Dispositif de Qualifications+

Sur les 4 collaborateurs invités par la direction à participer à l'enquête miroir, aucun n'a voulu participer. La Cour regrette vivement le manque de collaboration de ces personnes et considère :

- qu'il s'agit d'un non-respect du devoir de diligence ressortant des articles 20 à 22 du règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (RPAC, B5 05.01) ;
- que cette attitude prive l'OFPC et surtout le service de la formation continue d'un élément d'une analyse constructive visant à l'amélioration des prestations délivrées au public ;
- qu'il s'agit d'argent public ; l'attitude des collaborateurs tend à démontrer un certain manque de respect tant des contribuables que des usagers.

5.3 Recommandations générales

5.3.1 Collaborateurs en charge de l'accueil de l'OFPC et de la CdMF

La Cour invite la direction de l'OFPC et les directeurs de service concernés à informer les collaborateurs des résultats du Diagnostic de l'accueil, et à poursuivre leurs efforts afin de maintenir ce haut niveau de qualité de travail.

5.3.2 Conseillers en orientation scolaire et professionnelle

Compte tenu des constats relevés aux chapitres 5.1 et 5.2, la Cour invite la direction du service à préciser et clarifier plusieurs points de la prestation, notamment :

- la nature de la prestation de conseil en orientation que veut fournir l'OFPC, de manière à ce qu'elle soit rendue dans un cadre d'intervention uniforme, ceci dans le but de répondre aux attentes des usagers ;
- la nature de la prestation en matière de conseil en orientation qui est fournie à la CdMF sur l'espace qui lui est dédié. Il s'agit d'une part, d'éviter de créer des attentes excessives auprès des usagers et d'autre part, d'éviter de créer un sentiment d'insécurité, voire de rejet de la part des conseillers sur la qualité des prestations qui sont rendues par la CdMF.

La Cour relève qu'il conviendra de porter une attention particulière à la qualité de l'encadrement à fournir aux collaborateurs du service lors de cet exercice, de manière à obtenir une implication pleine et entière de leur part.

Dès que ces points auront été clarifiés, il conviendra que la direction du service adapte les directives et les cahiers des charges des conseillers en orientation.

Le service de formation de l'Etat (SFE) n'exigeant pas que les collaborateurs avancent leurs frais de formation, la Cour invite la direction de l'Office à modifier les modalités financières de la politique de formation en vigueur. Ceci dans le but de permettre aux conseillers de maintenir, voire de renforcer les connaissances nécessaires à l'exercice de leur activité.

La Cour invite la direction du service à s'assurer que ses collaborateurs respectent en tout temps leur devoir de diligence et à leur rappeler leurs obligations en la matière.

5.3.3 Conseillers Qualifications+

De manière à éviter toute interprétation discordante par les collaborateurs du dispositif de Qualifications+ de leur rôle et de leurs responsabilités en matière de mise en place des procédures de la VAE, la Cour encourage la direction du service à définir clairement le champ d'action et les limites d'intervention des collaborateurs et de la direction. Au besoin, une clarification de ces points pourra être apportée dans les cahiers des charges.



La Cour relève qu'il conviendra de porter une attention particulière à la qualité de l'encadrement à fournir aux collaborateurs du service lors de cet exercice de manière à obtenir une implication pleine et entière de leur part.

Le service de formation de l'Etat (SFE) n'exigeant pas que les collaborateurs avancent leurs frais de formation, la Cour invite la direction de l'Office à modifier les modalités financières de la politique de formation en vigueur. Ceci dans le but de permettre aux conseillers de maintenir, voire de renforcer les connaissances nécessaires à l'exercice de leur activité.

La Cour invite la direction du service à s'assurer que ses collaborateurs respectent en tout temps leur devoir de diligence et à leur rappeler leurs obligations en la matière.

5.4 Observations de l'audit

Les constats faits par la CDC font bien apparaître les tensions rencontrées dans les services lorsqu'il s'agit pour les directions de mettre en œuvre des orientations stratégiques définies soit par le Conseil d'Etat, soit par le Grand Conseil à travers des lois.

L'enquête miroir, dont les résultats sont contrastés en fonction des services, apporte des éléments très informatifs sur la perception qu'ont les collaborateurs-trices de la qualité, de la pertinence et de l'adéquation des prestations qu'ils offrent. C'est la première fois que la direction de l'OFPC peut bénéficier d'un tel instrument.

Les recommandations de la CDC s'intègrent complètement dans les missions légales de l'OFPC. Elles correspondent aux exigences actuelles du service public dans les domaines de l'orientation et de la formation des adultes.

6. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.2.4	<p>Recommandation 1 :</p> <p>Malgré le fort niveau de satisfaction, le Diagnostic de l'accueil a mis en évidence une piste de réflexion, à savoir l'extension des horaires d'ouverture de la Cité des métiers et de la formation. La Cour propose à la direction de l'OFPC et de la CdMF de considérer deux options ressortant des entretiens avec les usagers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - prolonger l'ouverture journalière jusqu'à 18h ; - prolonger l'ouverture une fois par semaine jusqu'à 20h. <p>Le coût de ces deux options devra être préalablement estimé, notamment celui des éventuels heures ou effectif supplémentaires selon les possibilités de planification à disposition. Après une période d'essai de ces possibilités d'horaires d'ouverture, la direction décidera quelle est la meilleure option en fonction des résultats obtenus.</p>	4	Direction générale	31.03.2012	
4.3.4	<p>Recommandation 2 :</p> <p>Il échoit au service de la formation continue de s'assurer de la mise en place d'une séparation claire des tâches du CEBIG afin d'éviter tout conflit d'intérêt, notamment en ce qui concerne l'activité principale de bilan des compétences et d'organisation de l'évaluation du dossier de preuves faite par les experts. Le service de la formation continue par l'intermédiaire du dispositif de Qualifications+ devant assurer le suivi de l'ensemble du processus de certification, il serait opportun de lui confier également cette tâche d'organisation des évaluations des experts, afin de conserver une vue globale du processus.</p>	4	Directeur du service de la formation continue	2013 (du fait de la date de fin du contrat de prestation signé entre le CEBIG et l'Etat.	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.3.4	<p>Recommandation 3 :</p> <p>La Cour recommande au service de la formation continue de s'assurer qu'une séparation claire des tâches des experts soit mise en place afin d'éviter tout conflit d'intérêt, notamment en ce qui concerne l'activité de l'évaluation du dossier de preuves de l'expérience professionnelle et la délivrance de cours au sein d'un centre de formation, mais également pour que les experts n'évaluent pas leurs propres employés.</p>	4	Directeur du service de la formation continue	30.06.2011	
4.3.4	<p>Recommandation 4 :</p> <p>La Cour encourage le service de la formation continue à compléter la procédure « Qualifications+ » en y ajoutant un processus de tenue des dossiers récapitulants l'ensemble des documents nécessaires pour les étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - information, conseil et inscription ; - bilan des compétences ; - évaluation des experts ; - commission de validation des acquis ; - contrat de formation ; - certification. <p>Cette recommandation permettra d'effectuer un suivi plus individualisé tout au long du processus.</p>	3	Directeur du service de la formation continue	31.05.2011	
4.3.4	<p>Recommandation 5 :</p> <p>Pour les usagers ayant abandonné dans une procédure de Qualifications+, la Cour encourage les collaborateurs à documenter les motifs de renoncement et l'ensemble des rendez-vous annulés ou non présentés. Par la suite, le collaborateur pourra notifier l'abandon par courrier à l'utilisateur et ainsi clôturer le dossier.</p>	4	Directeur du service de la formation continue	31.05.2011	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.4.4	<p>Recommandation 6 :</p> <p>La Cour recommande de revoir le cadre d'intervention de la prestation « consultation d'orientation » en définissant ses limites et en ajoutant des indicateurs (par exemple : nombre maximum d'entretiens, critères pour réorienter l'utilisateur vers le bon service, etc.). Les collaborateurs du service devraient s'assurer à l'issue du premier entretien (l'anamnèse) que l'utilisateur est en mesure de mener un projet professionnel ou de formation, et donc de poursuivre les entretiens avec l'OFPC dans un délai raisonnable ; dans le cas contraire, l'information doit être donnée à l'utilisateur et une réorientation vers un service plus adéquat doit être envisagée.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.03.2012	
4.4.4	<p>Recommandation 7 :</p> <p>La Cour recommande de compléter la procédure « dossier consultant » afin de mettre en place une structure de dossier et d'entretien permettant d'informer sur les étapes importantes et de manière standardisée, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le but de la visite, les objectifs poursuivis, les moyens à disposition, le délai d'atteinte des objectifs prévus, la définition des points forts et de points faibles, etc. ; - l'objectif et cadre de la consultation, où le conseiller identifiera clairement les objectifs définis avec l'utilisateur ; - les choix et options à disposition des usagers qui leur ont été présentés par les conseillers ; - la conclusion de la consultation. <p>Afin de s'assurer d'une part de l'application de cette procédure, et d'autre part de garantir l'intégralité des dossiers, leur qualité et leur clarté, la Cour invite la direction du service à effectuer une revue par sondage des dossiers, et à intervalle régulier.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.03.2012	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.4.4	<p>Recommandation 8 :</p> <p>Afin de diminuer les délais d'attente pour le premier rendez-vous avec un conseiller en orientation, la Cour recommande d'une part de s'appuyer d'avantage sur la CdMF, dont la mission première est de fournir de l'information et du conseil, de manière à libérer des piquets pour les adultes.</p> <p>D'autre part, la Cour recommande à la direction du service de revoir le mode actuel de gestion des agendas, par exemple en octroyant des accès différenciés aux secrétaires du service de l'orientation scolaire et professionnelle sur l'ensemble des agendas des conseillers, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un accès en écriture pour la gestion des piquets ; - un accès en consultation sur l'entièreté des agendas. <p>Cette proposition, à mettre en œuvre dans une dynamique de gestion du changement tout en préservant la sphère privée des conseillers, permettrait aux secrétaires d'identifier des possibilités de premiers rendez-vous au-delà des piquets déjà fixés et de les utiliser à cette fin.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	30.06.2011	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
4.4.4	<p>Recommandation 9 :</p> <p>Dans le cadre de l'application de l'article 12 de la LIOSP, la Cour invite le service de l'orientation scolaire et professionnelle à se déterminer sur la possibilité d'obtenir une certification de la norme qualité Matrix au cours de l'année 2011</p> <p>En parallèle, la Cour recommande au service de l'orientation scolaire et professionnelle d'engager des démarches de recherche d'autres normes dans le domaine de l'orientation pouvant faire l'objet d'une certification par un organisme accrédité.</p> <p>Dans l'éventualité où faute de marché il serait impossible d'identifier une instance de certification accréditée, la Cour invite la direction de l'OFPC à proposer une modification de l'article 12 alinéa 3 de la LIOSP, tout en conservant l'obligation de la mise en place d'une norme qualité et du principe de son évaluation.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.12.2011	
5.3.1	<p>Recommandation 10 :</p> <p>La Cour invite la direction de l'OFPC et les directeurs de service concernés à informer les collaborateurs des résultats du Diagnostic de l'accueil, et à poursuivre leurs efforts afin de maintenir ce haut niveau de qualité de travail.</p>	4	Direction générale	31.03.2011	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
5.3.2	<p>Recommandation 11 : Compte tenu des constats relevés aux chapitres 5.1 et 5.2, la Cour invite la direction du service à préciser et clarifier question plusieurs points de la prestation, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la nature de la prestation de conseil en orientation que veut fournir l'OFPC, de manière à ce qu'elle soit rendue dans un cadre d'intervention uniforme, ceci dans le but de répondre aux attentes des usagers ; - la nature de la prestation en matière de conseil en orientation qui est fournie à la CdMF sur l'espace qui lui est dédié. Il s'agit d'une part, d'éviter de créer des attentes excessives auprès des usagers et d'autre part, d'éviter de créer un sentiment d'insécurité, voire de rejet de la part des conseillers sur la qualité des prestations qui sont rendues par la CdMF. <p>La Cour relève qu'il conviendra de porter une attention particulière à la qualité de l'encadrement à fournir aux collaborateurs du service lors de cet exercice de manière à obtenir une implication pleine et entière de leur part.</p> <p>Dès que ces points auront été clarifiés, il conviendra que la direction du service adapte les directives et les cahiers des charges des conseillers en orientation.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.03.2012,	
5.3.2	<p>Recommandation 12 : Le service de formation de l'Etat (SFE) n'exigeant pas que les collaborateurs avancent leurs frais de formation, la Cour invite la direction de l'Office à modifier la politique de formation en vigueur. Ceci dans le but de permettre aux conseillers de maintenir, voire de renforcer les connaissances nécessaires à l'exercice de leur activité.</p>	4	Directeur des ressources humaines de l'Office	30.06.2011	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
5.3.2	<p>Recommandation 13 : La Cour invite la direction des services concernés à s'assurer que leurs collaborateurs respectent en tout temps leur devoir de diligence et à leur rappeler leurs obligations en la matière.</p>	4	Directeur du service de la formation continue Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle	31.03.2011	
5.3.2	<p>Recommandation 14 : De manière à éviter toute interprétation discordante par les collaborateurs du dispositif de Qualifications+ de leur rôle et de leurs responsabilités en matière de mise en place des procédures de la VAE, la Cour encourage la direction du service à définir clairement le champ d'action et les limites d'intervention des collaborateurs et de la direction. Au besoin, une clarification de ces points pourra être apportée dans les cahiers des charges. La Cour relève qu'il conviendra de porter une attention particulière à la qualité de l'encadrement à fournir aux collaborateurs du service lors de cet exercice de manière à obtenir une implication pleine et entière de leur part.</p>	4	Directeur du service de l'orientation scolaire et professionnelle		

7. RECUEIL DES POINTS SOULEVES PAR LES AUTRES AUDITS PORTANT SUR LES MEMES THEMES

Observations et recommandations des audits portant sur les mêmes entités et/ou thématiques	Entité de contrôle ou tiers	Position de la CDC par rapport à ces points et/ou actions recommandées par la CDC
<ul style="list-style-type: none">- Pour les conseillers d'orientation :<ul style="list-style-type: none">o Mise en place d'une planification, avec des objectifs et des plans d'action spécifiques ;o Développement d'outils de motivation des conseillers ;o Instauration des outils de suivi et de contrôle	Rapport No 23 Arthur Andersen septembre 1996	CDC favorable

8. DIVERS

8.1 Glossaire des risques

Afin de définir une **typologie des risques pertinente aux institutions et entreprises soumises au contrôle de la Cour des comptes**, celle-ci s'est référée à la littérature économique récente en matière de gestion des risques et de système de contrôle interne, relative tant aux entreprises privées qu'au secteur public. En outre, aux fins de cohésion terminologique pour les entités auditées, la Cour s'est également inspirée du « Manuel du contrôle interne, partie I » de l'Etat de Genève (version du 13 décembre 2006).

Dans un contexte économique, le **risque** représente la « possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs ». Ainsi, la Cour a identifié trois catégories de risques majeurs, à savoir ceux liés aux objectifs **opérationnels** (1), ceux liés aux objectifs **financiers** (2) et ceux liés aux objectifs de **conformité** (3).

1) Les risques liés aux objectifs opérationnels relèvent de constatations qui touchent à la structure, à l'organisation et au fonctionnement de l'Etat et de ses services ou entités, et dont les conséquences peuvent avoir une incidence notable sur la qualité des prestations fournies, sur l'activité courante, voire sur la poursuite de son activité.

Exemples :

- engagement de personnel dont les compétences ne sont pas en adéquation avec le cahier des charges ;
- mauvaise rédaction du cahier des charges débouchant sur l'engagement de personnel;
- mesures de protection des données entrantes et sortantes insuffisantes débouchant sur leur utilisation par des personnes non autorisées ;
- mauvaise organisation de la conservation et de l'entretien du parc informatique, absence de contrat de maintenance (pannes), dépendances critiques ;
- accident, pollution, risques environnementaux.

2) Les risques liés aux objectifs financiers relèvent de constatations qui touchent aux flux financiers gérés par l'Etat et ses services et dont les conséquences peuvent avoir une incidence significative sur les comptes, sur la qualité de l'information financière, sur le patrimoine de l'entité ainsi que sur la collecte des recettes, le volume des charges et des investissements ou le volume et coût de financement.

Exemples :

- insuffisance de couverture d'assurance entraînant un décaissement de l'Etat en cas de survenance du risque mal couvert ;
- sous-dimensionnement d'un projet, surestimation de sa rentabilité entraînant l'acceptation du projet.

3) Les risques liés aux objectifs de conformité (« compliance ») relèvent de constatations qui touchent au non-respect des dispositions légales, réglementaires, statutaires ou tout autre document de référence auquel l'entité est soumise et dont les conséquences peuvent avoir une incidence sur le plan juridique, financier ou opérationnel.

Exemples :

- dépassement de crédit d'investissement sans information aux instances prévues ;
- tenue de comptabilité et présentation des états financiers hors du cadre légal prescrit (comptabilité d'encaissement au lieu de comptabilité d'engagement, non-respect de normes comptables, etc.) ;
- absence de tenue d'un registre des actifs immobilisés ;
- paiement de factures sans les approbations requises, acquisition de matériel sans appliquer les procédures habituelles ;

A ces trois risques majeurs peuvent s'ajouter trois autres risques spécifiques qui sont les risques de **contrôle** (4), de **fraude** (5) et **d'image** (6).

4) Le risque de contrôle relève de constatations qui touchent à une utilisation inadéquate ou à l'absence de procédures et de documents de supervision et de contrôle ainsi que de fixation d'objectifs. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de tableau de bord débouchant sur la consommation des moyens disponibles sans s'en apercevoir ;
- procédures de contrôle interne non appliquées débouchant sur des actions qui n'auraient pas dû être entreprises ;
- absence de décision, d'action, de sanction débouchant sur une paralysie ou des prestations de moindre qualité.

5) Le risque de fraude relève de constatations qui touchent aux vols, aux détournements, aux abus de confiance ou à la corruption. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- organisation mise en place ne permettant pas de détecter le vol d'argent ou de marchandises ;
- création d'emplois fictifs ;
- adjudications arbitraires liées à l'octroi d'avantages ou à des liens d'intérêt ;
- présentation d'informations financières sciemment erronées par exemple sous-estimer les pertes, surestimer les recettes ou ignorer et ne pas signaler les dépassements de budget, en vue de maintenir ou obtenir des avantages personnels, dont le salaire.



6) Le risque d'image (également connu sous « risque de réputation ») relève de constatations qui touchent à la capacité de l'Etat et de ses services ou entités à être crédible et à mobiliser des ressources financières, humaines ou sociales. Ses conséquences peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels, financiers et de conformité.

Exemples :

- absence de contrôle sur les bénéficiaires de prestations de l'Etat;
- bonne ou mauvaise réputation des acheteurs et impact sur les prix,
- porter à la connaissance du public la mauvaise utilisation de fonds entraînant la possible réduction ou la suppression de subventions et donations.



8.2 Remerciements

La Cour remercie l'ensemble des collaborateurs de l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé le 10 janvier 2011. Le rapport complet a été transmis le 4 février 2011 à la secrétaire générale du DIP et au directeur général de l'OFPC dont les observations remises le 24 février 2011 ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations de l'entité auditée.

Genève, le 8 mars 2011

Stanislas Zuin
Président

Myriam Nicolazzi
Magistrat suppléant

Antoinette Stalder
Magistrat titulaire

Stéphane Geiger
Magistrat titulaire