



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

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

Actuellement, seules 3 recommandations ont été mises en place et 10 restent non réalisées.

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

- l'identification des principales thématiques transversales prioritaires (par exemple la maltraitance), ainsi que la revue des modalités de collaboration avec les différents partenaires concernés;
- un macro-processus, permettant de définir et de prioriser les prestations, a été défini ;
- le principe de majoration de 25 %, pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi, a été supprimé.

Les 10 recommandations non réalisées portent notamment sur les domaines suivants :

- la clarification des rôles et responsabilités entre les directions du pôle et du SSEJ ;
- le bilan organisationnel de la structure ;
- la définition d'indicateurs de performance ;
- la déclinaison du plan d'actions 2017-2020 au niveau des activités et méthodes de travail ;
- la planification et l'allocation des ressources ;

- la planification et le suivi des horaires ;
- la revue du manuel de référence et des procédures internes.

La mise en œuvre de l'ensemble des recommandations demeure essentielle afin de résoudre les problèmes identifiés par la Cour, soit notamment l'absence de pilotage stratégique approprié augmentant substantiellement la difficulté de fournir des prestations de manière cohérente, efficace et efficiente, ou encore les risques financiers découlant des carences de planification et de suivi horaire des collaborateurs. Or, trois ans après la publication du rapport, seules trois recommandations ont été mises en œuvre par le DIP, alors que ce dernier s'était initialement engagé à réaliser l'intégralité des recommandations de la Cour d'ici au 31 décembre 2016. Cet important retard est source de préoccupations et ne peut se justifier par les seuls changements de postes intervenus au sein de la direction.



No 84 Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) - État de Genève (audit légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 1</u> : La Cour recommande de clarifier les rôles et responsabilités entre la direction du SSEJ et celle du pôle de promotion de la santé et de prévention. Une fois ces points clarifiés, il s'agira de les communiquer aux collaborateurs du pôle.</p>	2 = Modéré	DGOEJ	Fin octobre 2017 (initial : décembre 2015)		<p>Non réalisée. Ce point avait initialement été clos en avril 2015, les deux fonctions ayant été réunies en un seul poste. Depuis lors, il est apparu qu'en réalité les deux fonctions demeurent : direction du SSEJ et celle du pôle de promotion. La description des rôles et responsabilités de la direction du SSEJ et du pôle sont en cours de finalisation.</p>
<p><u>Recommandation 2</u> : Une fois le point précédent réalisé, il conviendra sur le court terme d'établir un bilan succinct et formalisé de la pertinence de l'organisation actuelle du pôle, notamment quant à l'existence d'un directeur de pôle et d'un directeur du SSEJ, en incluant également dans cette analyse le rattachement du SDS tel que prévu par la LOJeun. Si la pertinence du rattachement du SDS hors du SSEJ venait à être confirmée par les conclusions du bilan, il serait nécessaire de proposer les modifications légales y afférentes.</p>	2 = Modéré	DGOEJ	Selon échéancier politique (initial : décembre 2016)		<p>Non réalisée. Un projet de loi cadre a été déposé en janvier 2017 (PL 12054). Il est en cours d'étude à la Commission de l'enseignement, de l'éducation, de la culture et du sport du Grand Conseil. L'organisation du pôle et de ses services sera traitée dans le règlement d'application de cette loi, une fois celle-ci votée par le Grand Conseil.</p>
<p><u>Recommandation 3</u> : La Cour recommande également de définir les éléments pertinents (objectifs, indicateurs, etc.) à remonter par le pôle et selon une fréquence à déterminer. Une fois définis, il s'agira de mettre en place un processus de reporting adéquat.</p>	2 = Modéré	DGOEJ avec l'appui du contrôle de gestion	Fin octobre 2017 (initial : fin 2015, puis 30.04.17)		<p>Non réalisée. La nouvelle directrice générale est entrée en fonction en janvier 2017. La définition d'objectifs et d'indicateurs pour le pôle a été reportée.</p>



No 84 Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) - État de Genève (audit légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
	Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délag au	Fait le
<u>Recommandation 4</u> : La Cour recommande d'identifier les thématiques transversales prioritaires traitées par différents acteurs en lien avec la promotion de la santé et la prévention (y compris les acteurs concernés hors du DIP) et de mettre en place des procédures, protocoles et formations communes. Par exemple, il serait nécessaire de définir une notion unique de la maltraitance et d'avoir une formation commune à tous les acteurs intégrant des cas pratiques qui reflètent les problématiques rencontrées au quotidien. Suite à cela, il serait nécessaire d'établir rapidement une procédure transversale commune.	2 = Modéré	SGDIP DGOEJ Direction de pôle	Fin 2016	Avril 2017	Réalisée. Les principales thématiques transversales prioritaires ont été identifiées et revues. Cette révision intègre les modalités de collaboration avec les partenaires concernés.
<u>Recommandation 5</u> : La Cour recommande de mettre en place un processus d'analyse rigoureux et formalisé permettant de définir et de prioriser les prestations, projets et actions du SSEJ selon plusieurs horizons temporels et en rapport avec les risques et enjeux en matière de santé publique. Cette analyse pourrait notamment donner lieu à l'abandon ou au « redimensionnement » de certaines prestations jugées non pertinentes ou moins prioritaires (pour tout ou partie de ses bénéficiaires) et permettre de confirmer ou de modifier les axes prioritaires du service. Les bases légales et réglementaires devront le cas échéant être modifiées afin d'être en cohérence avec les prestations définies. Il convient de relever que ce processus d'analyse est un prérequis essentiel à toute réorganisation du service et permettra également le cas échéant d'adapter les ressources dont il bénéficie.	3 = Significatif	Direction du SSEJ avec le soutien du SG et du contrôle interne pour les procédures internes à mettre à jour	Décembre 2016	Mai 2017	Réalisée. Le macro-processus a été défini. Celui-ci sera affiné dans les versions ultérieures.



No 84 Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) - État de Genève (audit légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 6</u> : Une fois la stratégie globale définie, il s'agira de la décliner en projets et actions pérennes puis de définir les outils ainsi que la documentation à utiliser. Il s'agira de s'assurer que les actions menées par les différents groupes professionnels ainsi que par les collaborateurs d'un même groupe professionnel du SSEJ forment un ensemble cohérent. Les interventions ponctuelles pourront être réalisées, pour autant qu'elles entrent dans le cadre fixé et que leur acceptation soit centralisée afin de garantir la cohérence d'ensemble du service.</p>	2 = Modéré	La DGOEJ	31.12.17 (initial : décembre 2016, puis 30.04.17)		<p>Non réalisée. Un plan d'actions 2017-2020 a certes été développé, mais il doit désormais être décliné au niveau des activités et méthodes de travail pour chaque groupe métier.</p>
<p><u>Recommandation 7</u> : Afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des prestations fournies par le SSEJ et de suivre les axes prioritaires du service, la Cour recommande de définir des indicateurs pertinents (y.c. les valeurs cibles) tant au niveau stratégique qu'opérationnel. En outre, il s'agira de fiabiliser le processus de collecte des données statistiques et de définir une stratégie de communication vis-à-vis des indicateurs et statistiques (destinataires, fréquence, etc.) - voir également les recommandations relatives à la communication ci-après.</p>	2 = Modéré	La DGOEJ et validation du SG	Selon avancement du projet informatique (initial : septembre 2015, puis 30.04.17)		<p>Non réalisée. Un nouvel outil informatique "SISE" doit être déployé au sein du SSEJ. Le projet informatique accuse actuellement du retard. Les indicateurs se baseront sur les données ressortant de cet outil.</p>
<p><u>Recommandation 8</u> : La Cour recommande de mettre en place un processus de planification rigoureux tenant compte de la stratégie et des priorités du SSEJ qui auront été définies et permettant également de répondre aux urgences pouvant intervenir en cours d'année. Pour ce faire, il s'agira notamment de mener les analyses visant à identifier la proportion adéquate du temps de travail qui doit être dédiée à chaque rubrique de la planification (y.c. le temps consacré à la préparation et au suivi des enseignements pour les FCPES - forfait de 0.8). La planification devrait également être communiquée de manière adéquate aux collaborateurs du SSEJ (communication sur les prestations attendues de la part de la direction pour chaque collaborateur) - voir également les recommandations relatives à la communication ci-après.</p>	2 = Modéré	Direction du SSEJ avec l'appui de la DGOEJ (directeurs financier et admin., responsable du contrôle interne)	Selon avancement du projet informatique (initial : décembre 2015, puis 31.12.16)		<p>Non réalisée. L'objectif du service est d'intégrer la planification annuelle des activités de chaque collaborateur dans le futur outil informatique "SISE" (voir commentaire de la recommandation n° 7).</p>



No 84 Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) - État de Genève (audit légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 9</u> : Afin de respecter les principes permettant de bénéficier de l'annualisation du temps de travail, la Cour recommande de mettre en place les contrôles adéquats visant à s'assurer qu'une planification des jours et heures de présence, y compris les vacances et les jours fériés ainsi que les récupérations d'heures éventuelles, existe pour chaque collaborateur du SSEJ.</p>	2 = Modéré	Direction du SSEJ	Selon avancement du projet informatique (initial : juin 2015, puis 31.12.16)		<p>Non réalisée. L'objectif du service est d'intégrer la planification dans le futur outil informatique "SISE" (voir commentaire de la recommandation n° 7).</p>
<p><u>Recommandation 10</u> : Relativement au suivi horaire, la Cour recommande de mettre en place des contrôles formalisés, adéquats et respectant le principe de proportionnalité afin notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'assurer que chaque collaborateur rapporte mensuellement les heures prestées ; • s'assurer que les heures prestées annuellement sont en adéquation avec les différentes rubriques de la planification établie ; • identifier et investiguer toute anomalie/incohérence ressortant des heures prestées dans les fichiers de suivi mensuel. À cet effet, des contrôles par sondage pourraient être réalisés afin de rapprocher les heures prestées avec les éventuels livrables disponibles : écrits infirmiers, rapports d'activité réalisés suite à une action donnée, etc. ; • s'assurer que les principes du MIOPE relatifs à l'annualisation du temps de travail sont respectés. <p>Au préalable, il conviendra d'être en mesure d'identifier les heures effectivement réalisées, c'est-à-dire hors forfaits et majorations.</p>	2 = Modéré	Direction du SSEJ	Selon avancement du projet informatique (initial : décembre 2015, puis 31.12.16)		<p>Non réalisée. L'objectif du service est d'intégrer le suivi des heures des collaborateurs dans le futur outil informatique "SISE".</p>
<p><u>Recommandation 11</u> : La Cour recommande de revoir certains principes issus de ses procédures de gestion du temps de travail qui s'écartent des règles préconisées par l'annualisation du temps de travail (en particulier, la majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi).</p>				25.11.14	<p>Réalisée. Le principe de majoration de 25 % pour les heures effectuées au-delà de 19h ou le samedi a été supprimé.</p>



No 84 Service de santé de l'enfance et de la jeunesse (SSEJ) - État de Genève (audit légalité et gestion)	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Recommandation / Action	Risque	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
<p><u>Recommandation 12</u>: Afin d'améliorer le flux d'information et de communication à plusieurs niveaux, la Cour recommande d'effectuer une analyse des actions de communication à mettre en œuvre notamment en termes de pilotage stratégique, planification, gestion du temps de travail, retours aux collaborateurs et aux différents niveaux d'enseignement sur les prestations/projets/actions effectués, relations avec la DGOEJ, etc. Cette analyse devra notamment identifier les informations pertinentes à communiquer, définir les destinataires, la fréquence, le mode de communication, etc.</p>	1 = Mineur	Direction de pôle Direction du SSEJ	31.12.17 (initial : décembre 2015, puis 31.12.16)		<p>Non réalisée. L'analyse et la formalisation d'une stratégie et d'un plan de communication doivent encore être formellement définies.</p>
<p><u>Recommandation 13</u>: La Cour recommande la mise à jour du manuel de référence du SSEJ afin qu'il soit exact et exhaustif. En outre, il conviendra de mettre à jour les différentes procédures internes du SSEJ. Finalement, il s'agira d'établir un cahier des charges pour chaque fonction du SSEJ et de mettre à jour ceux le nécessitant. En amont, en collaboration avec la hiérarchie de l'OEJ et l'office du personnel de l'État (OPE), il s'agira de mener une analyse quant aux différents niveaux de disparités salariales existantes au sein du SSEJ et le cas échéant de prendre toutes les mesures correctives nécessaires, en tenant compte des contraintes de l'art. 12 al. 2 et 3 de la LPAC.</p>	1 = Mineur	Direction du SSEJ	Selon avancement du projet informatique (initial : décembre 2016)		<p>Non réalisée. Le manuel de référence et certaines procédures internes sont en cours de mise à jour. L'ensemble des procédures doit être revu et adapté, notamment en fonction de la mise en production de l'outil informatique SISE. Tous les cahiers des charges des collaborateurs du SSEJ ont été revus.</p>