



## COUR DES COMPTES

### *Etat de Genève*

### Rapport

concernant l'audit de gestion

relatif à l'utilisation de l'application de conduite opérationnelle  
du personnel de police (COPP) au sein de la police judiciaire

**Genève, le 30 août 2010**

**Rapport no 32**



## 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.

**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

L'application informatique COPP, dont le crédit a été voté en avril 2001, a pour but de gérer l'effectif policier (connaissance de l'effectif qui peut être engagé à un moment donné, mise à disposition des statistiques de présence, gestion des indemnités, etc.) tout en améliorant l'échange des données nécessaires (vacances, absences, etc.) avec l'office du personnel de l'Etat (OPE) et en rationalisant les tâches administratives des policiers.

Faisant suite à une demande du syndicat de la police judiciaire de janvier 2010, la Cour a accepté d'entrer en matière sur l'application informatique COPP qui aurait des conséquences négatives sur le fonctionnement de la police judiciaire et provoquerait des erreurs sur les bulletins de salaire. L'objectif principal de cet audit a donc été d'analyser, sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience, l'utilisation de l'application COPP et les difficultés rencontrées depuis sa mise en production en avril 2007 tant sur le plan technique, que sur le plan organisationnel et administratif.

**En résumé**, il ressort de l'audit de la Cour que les principales erreurs techniques et d'utilisation non optimale de l'application découlent essentiellement de l'implication défaillante des principaux représentants des utilisateurs (notamment la direction de la police judiciaire) et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage du département et de la police. En parallèle, il a été constaté que les dysfonctionnements organisationnels et administratifs sont principalement liés à une organisation des ressources humaines disséminée qui ne maîtrise pas les éléments variables de la paie et à la multiplicité des acteurs ayant des missions similaires, ce qui rend aléatoire une gouvernance adéquate. En conséquence, sans harmonisation ni simplification de la structure de rémunération entreprises en amont de la mise en place de l'application par la direction de la police, l'application COPP n'avait que peu de chances d'aboutir dans de bonnes conditions et d'atteindre les objectifs évoqués dans le projet de loi.

L'ensemble des problèmes constatés a conduit à une démotivation des collaborateurs de la police judiciaire qui tentent de remédier depuis plus de trois ans aux divers dysfonctionnements.

**De manière détaillée**, la Cour constate que quatre causes spécifiques provoquent des erreurs et l'utilisation non optimale de l'application (ergonomie et lenteur de l'application, paramétrage, modules de mobilisation et d'optimisation, interfaces) sur le plan technique. Sur le plan organisationnel et administratif, les deux causes de dysfonctionnement sont l'organisation des ressources humaines et la multiplicité des acteurs au niveau de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage).

**Relativement à l'ergonomie et à la lenteur de l'application**, la Cour constate que les différents chefs de brigade doivent consacrer plus de temps à des tâches administratives alors que des gains de temps étaient annoncés dans le projet de loi. A titre d'exemple :

- La fonction du « planning collectif mensuel » ne contient pas toutes les informations nécessaires au pilotage d'une brigade. Dès lors, chaque brigade organise son planning mensuel en saisissant les informations utiles sur un fichier Excel qui est imprimé et affiché dans les bureaux des brigades.
- Certaines modifications de planning sont actuellement saisies avec de multiples manipulations pour que les indemnités soient correctement calculées dans l'application (par exemple, 18 manipulations sont nécessaires pour la saisie d'une prolongation de la journée de travail jusqu'au lendemain);
- Un problème de lenteur, touchant plus de 1'700 collaborateurs, a été constaté peu après la mise en production d'avril 2007. Certaines manipulations comme le changement de mois dans le planning collectif prenaient plus d'une minute pour s'afficher. Ce problème, qui n'était pas lié à l'application, a été résolu en cours d'audit (mars 2010).

Dans un contexte informatique, le **paramétrage** désigne le fait de spécifier les options offertes et les variables d'une application. Ceci comprend notamment la gestion des éléments variables de la paie de la police telles que les heures supplémentaires et leurs majorations, les heures de nuit, les indemnités de patrouille de nuit et les indemnités journalières. Sur ce point, la Cour a déterminé plusieurs causes ayant provoqué des erreurs dans les bulletins de salaire de la police judiciaire :

- L'interprétation hétérogène des règles ayant trait aux éléments variables de la paie a eu pour conséquence que certaines règles de calcul (par exemple lors du calcul des heures de nuit) ont été changées plusieurs fois en tenant compte à chaque fois des interprétations diverses données par différentes brigades;
- La complexité de la mise en œuvre de ces règles a impliqué de multiples saisies, parfois compliquées et donc avec des erreurs fréquentes, pour que les éléments variables de paie soient calculés par l'application;
- Les problèmes techniques liés aux développements de l'application ont également provoqué des erreurs. A la date de l'audit, ils sont tous connus et traités par des opérations manuelles et/ou automatiques.

Ces problèmes liés au paramétrage n'ont pas que des origines ou des conséquences techniques. En amont et indépendamment de l'application COPP, la Cour a relevé des indemnités qui ne sont pas conformes à la loi ou aux arrêtés du Conseil d'Etat (indemnité journalière de 21.10 F au lieu de 16.95 F dans certains cas, jour de congé ayant valeur de jour effectif, etc.). Pour l'année 2009, il en est résulté des paiements non conformes de 175'000 F. En aval, la correction des problèmes liés au paramétrage a nécessité des surcoûts estimés à 260'000 F (montant qui ne tient pas compte des travaux en cours, nécessités par la mise en œuvre du protocole d'accord entre le Conseil d'Etat et les syndicats de police signé en décembre 2009).

En ce qui concerne le **module d'optimisation** présent dans l'application COPP, son but principal réside dans la proposition d'horaires de travail les plus efficaces possible tout en tenant compte des contraintes de l'organisation (horaires irréguliers, travail de nuit et du dimanche, etc.). La Cour a pu observer que ce module n'a jamais été utilisé par les trois corps de police. En conséquence, la police ne peut assurer que les horaires actuels sont les plus efficaces possibles. De plus, les contraintes du métier (pic d'activité, effectif minimum par type d'activité, etc.) n'ont jamais fait l'objet des analyses statistiques qui sont indispensables à toute optimisation de planification.

Un **module de mobilisation** a été développé pour la police genevoise dans l'application afin que lors d'événements spécifiques (visites de chef d'Etat, manifestations, etc.) la direction de la police puisse mobiliser ses effectifs en fonction du niveau de risque de l'événement et des disponibilités de chaque corps. La Cour a constaté que ce module n'a jamais été utilisé. En conséquence, les mobilisations pour les manifestations d'envergure telles que l'Eurofoot 2008, l'Organisation mondiale du commerce en décembre 2009, ou encore le World Economic Forum en février 2010 n'ont pas été effectuées au moyen de l'application COPP. Le coût de ce module non utilisé n'a pas pu être transmis à la Cour.

Relativement aux **interfaces**, dont la fonction principale est de permettre des échanges et interactions entre plusieurs applications, leurs objectifs selon le projet de loi étaient « *d'améliorer et d'actualiser l'échange des données nécessaires à la gestion du personnel avec l'office du personnel de l'Etat (OPE)* », de « *supprimer la saisie des informations redondantes* » et d'« *augmenter la productivité* ». La Cour constate que ces objectifs ne sont aujourd'hui pas atteints et la situation actuelle présente des inefficacités et inefficiences liées au manque d'interface entre l'application COPP et l'application gérant la paie de l'office du personnel de l'Etat (SIRH). Il en résulte des saisies multiples de la même information dans les deux applications.

Outre ces causes liées à des aspects techniques, la Cour a relevé des dysfonctionnements organisationnels. Relativement à l'**organisation des ressources humaines** liée à la police, la Cour constate notamment que l'office du personnel de l'Etat ainsi que les ressources humaines du département n'ont pas une vision suffisante de la part variable de la rémunération de la police. Ainsi, ces services n'ont pas pu exercer une surveillance adéquate, notamment sur les indemnités, débours et heures supplémentaires de la police, comme l'illustrent les paiements non conformes cités ci-avant. De plus, les différents moyens utilisés pour l'enregistrement de l'horaire de travail (timbrage, horaire planifié, etc.) peuvent provoquer des décomptes horaires différents pour un même nombre d'heures travaillées.

**L'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA)**, comme son nom l'indique, aide l'utilisateur final dans l'expression de ses besoins métiers qui seront réalisés par la maîtrise d'œuvre (dans ce cas le prestataire externe choisi par le CTI). L'AMOA collabore également à l'élaboration de nouvelles procédures. Relativement à l'application COPP, la Cour a notamment observé que la multiplicité d'acteurs aux missions similaires provoque des redondances entre les deux services informatiques dédiés de la police, l'AMOA départementale et le CTI. Cette situation peut également provoquer des dilutions de responsabilités voire de compétences illustrées par les exemples suivants :

- Ni l'analyse à la base de la rédaction du cahier des charges détaillé ni les tests avant la mise en production de COPP n'ont permis d'identifier les règles de gestion spécifiques à chaque brigade.
- Les besoins et le niveau de détail des informations nécessaires n'ont pas été définis de manière satisfaisante. Il existe à ce jour une multitude d'activités et d'horaires différents paramétrés dans l'application COPP sans que l'utilité réelle de ces informations ait été analysée.

**En conclusion** à l'issue de cet audit, la Cour est d'avis qu'il ne serait pas opportun de préconiser l'abandon de l'application COPP, notamment au vu :

- des difficultés de la police judiciaire en matière organisationnelle et administrative : en l'état actuel, la mise en œuvre de ses besoins informatiques ne saurait être couronnée de succès, quelle que soit l'application choisie ;
- des interfaces déjà existantes entre l'application COPP et d'autres outils des systèmes d'information de la police, ainsi que la volonté de la direction de la police de disposer d'une application unique pour la gestion horaire des trois corps.

En revanche, il est indispensable que la direction de la police soit dotée d'un outil informatique capable de fiabiliser les données relatives à la gestion opérationnelle des policiers, de lui donner des moyens d'analyse et de statistique, ainsi que d'établir une synergie entre les différentes entités chargées des ressources humaines. Dans ce but, la Cour a émis 17 recommandations visant à résoudre non seulement les problèmes techniques de l'application COPP, mais également des aspects de gouvernance, sachant que l'atteinte complète des objectifs du projet de loi implique également que des mesures organisationnelles soient prises.

## **TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS**

Dans le cadre de ses missions légales, la Cour 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, la Cour a invité l'audité à remplir le "tableau de suivi des recommandations et actions" qui figure au chapitre 5, et qui **synthétise les améliorations à apporter** et indique leur niveau de **priorité**, le **responsable** de leur mise en place ainsi que leur **délaï de réalisation**.

Les 17 recommandations de la Cour ont fait l'objet d'un **remplissage adéquat du tableau**. La Cour relève l'excellente collaboration de la police judiciaire dans le cadre de cet audit.

## **OBSERVATIONS DE L'AUDITE**

Sauf exceptions, la **Cour ne prévoit pas de réagir aux observations de l'audité**. La Cour 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.....	7
1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT .....	9
2. MODALITES ET DEROULEMENT .....	11
3. CONTEXTE GENERAL.....	13
3.1 Historique du projet COPP.....	13
3.1.1 Origine et objectifs du projet de loi .....	13
3.1.2 Cahier des charges et sélection du prestataire externe .....	14
3.1.3 Analyse détaillée des besoins et mise en production de l'application.....	14
3.2 Organisation, présentation des acteurs et des intervenants.....	15
3.2.1 Description des différents intervenants .....	15
3.2.2 Organigramme des différents intervenants du projet COPP .....	20
3.3 Bases légales et réglementaires.....	21
3.3.1 Hétérogénéité des lois, règlements et autres directives relatives au corps de police.....	21
3.3.2 Protocole de réforme du corps de police.....	22
3.4 Outils informatiques utilisés par la police.....	24
3.5 Objectifs de l'audit.....	25
4. ANALYSE – ELEMENTS TECHNIQUES.....	26
4.1 Ergonomie et lenteur de l'application.....	26
4.1.1 Contexte.....	26
4.1.2 Constats.....	29
4.1.3 Risques découlant des constats.....	30
4.1.4 Recommandations.....	30
4.1.5 <i>Observations du DSPE</i> .....	31
4.1.6 <i>Observations du DCTI</i> .....	31
4.2 Paramétrage.....	32
4.2.1 Contexte.....	32
4.2.2 Constats.....	32
4.2.3 Risques découlant des constats.....	33
4.2.4 Recommandations.....	34
4.2.5 <i>Observations du DSPE</i> .....	35
4.2.6 <i>Observations du DF</i> .....	35
4.3 Modules de mobilisation et d'optimisation.....	37
4.3.1 Contexte.....	37
4.3.2 Constats.....	38
4.3.3 Risques découlant des constats.....	38
4.3.4 Recommandations.....	38
4.3.5 <i>Observations du DSPE</i> .....	39
4.4 Interfaces.....	40
4.4.1 Contexte.....	40
4.4.2 Constats.....	41
4.4.3 Risques découlant des constats.....	41
4.4.4 Recommandations.....	41
4.4.5 <i>Observations du DSPE</i> .....	42
4.4.6 <i>Observations du DF</i> .....	42
4.5 Droits d'accès.....	43
4.5.1 Contexte.....	43
4.5.2 Constats.....	43
4.5.3 Risques découlant des constats.....	43
4.5.4 Recommandations.....	43
4.5.5 <i>Observations du DSPE</i> .....	44
5. ANALYSE – ELEMENTS ORGANISATIONNELS.....	45
5.1 Organisation des ressources humaines (OPE, RH département, RH police).....	45



---

5.1.1	Contexte.....	45
5.1.2	Constats.....	45
5.1.3	Risques découlant des constats.....	46
5.1.4	Recommandations.....	47
5.1.5	<i>Observations du DSPE</i> .....	47
5.1.6	<i>Observations du DF</i> .....	48
5.2	Multiplicité des acteurs au niveau de l'AMOA.....	49
5.2.1	Contexte.....	49
5.2.2	Constats.....	49
5.2.3	Risques découlant des constats.....	50
5.2.4	Recommandations.....	50
5.2.5	<i>Observations du DSPE</i> .....	51
5.2.6	<i>Observations du DF</i> .....	52
6.	CONCLUSION.....	53
7.	TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS.....	55
8.	RECUEIL DES POINTS SOULEVES PAR LES AUTRES AUDITS PORTANT SUR LES MEMES THEMES.....	61
9.	DIVERS.....	62
9.1	Glossaire des risques.....	62
9.2	Remerciements.....	64
10.	ANNEXES.....	65
10.1	Ordre de service S 3 B 1.....	66
10.2	Ordre de service S 3 B 5.....	71
10.3	Ordre de service S 4 C 1.....	73

## Liste des abréviations utilisées

<b>AIMP</b>	Accord intercantonal sur les marchés publics
<b>AMOA</b>	Assistance à la maîtrise d'ouvrage
<b>BAERO</b>	Brigade de l'aéroport
<b>BMIN</b>	Brigade des mineurs
<b>BMOE</b>	Brigade des mœurs
<b>BRIS</b>	Ancienne dénomination de la brigade de la sûreté intérieure - BSI
<b>BSTUP</b>	Brigade des stupéfiants
<b>CECAL</b>	Centrale d'engagement, de coordination et d'alarmes de la police
<b>CFI</b>	Comptabilité financière intégrée – système d'information
<b>CID</b>	Centre d'information et de documentation
<b>COPP</b>	Conduite opérationnelle du personnel de police (application informatique)
<b>COFIL</b>	Comité de pilotage
<b>CTI</b>	Centre des technologies et de l'information
<b>DF</b>	Département des finances
<b>DSPE</b>	Département de la sécurité, de la police et de l'environnement
<b>EM</b>	Etat-major
<b>FAO</b>	Feuille d'avis officielle
<b>HUG</b>	Hôpital universitaire de Genève
<b>ICB</b>	Inspecteur-chef de brigade
<b>LPol</b>	Loi sur la police (F 1 05)
<b>LPAC</b>	Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux (B 5 05)
<b>LSGAF</b>	Loi sur la surveillance de la gestion administrative et financière et l'évaluation des politiques publiques (D1 10)
<b>LTrait</b>	Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat et des établissements hospitaliers (B 5 15)

## Liste des abréviations utilisées (suite)

<b>MIOPE</b>	Mémento des instructions de l'Etat
<b>MOA</b>	Maîtrise d'ouvrage
<b>MOE</b>	Maîtrise d'œuvre
<b>OPE</b>	Office du personnel de l'Etat de Genève
<b>PAT</b>	Personnel administratif et technique
<b>PSI</b>	Police de sécurité internationale
<b>ROPE</b>	Règlement de l'office du personnel (B 4 05.22)
<b>RPAC</b>	Règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux (B 5 05.01)
<b>RTrait</b>	Règlement d'application de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat et des établissements hospitaliers (B 5 15.01)
<b>SEMS</b>	Section état-major de la sûreté (ancienne dénomination de la section état-major de la police judiciaire)
<b>SILO</b>	Service des systèmes d'information, de la logistique et de l'organisation (anciennement organisation, planification et système d'information)
<b>SIRH</b>	Système d'information des ressources humaines – système d'information
<b>SI</b>	Système d'information
<b>SISI</b>	Service des systèmes d'information et sécurité informatique
<b>STIP</b>	Service des télécommunications et de l'informatique police (anciennement service de coordination informatique de la police)

## 1. CADRE ET CONTEXTE DE L'AUDIT

Le 21 janvier 2010, le syndicat de la police judiciaire a saisi la Cour des comptes d'une demande d'analyse méthodologique relative à l'achat et à la mise en place de deux applications informatiques utilisées par l'ensemble de la police genevoise, à savoir COPP et P2000, dont l'utilisation aurait un impact négatif (lenteurs, erreurs, etc.) sur le fonctionnement de la police judiciaire.

L'application COPP, dont le projet de loi a été voté en avril 2001, a pour but la conduite opérationnelle du personnel de police par l'optimisation de la gestion de l'effectif policier (connaissance de l'effectif qui peut être engagé à un moment donné, mise à disposition des statistiques de présence, gestion des indemnités, etc.) tout en améliorant l'échange des données nécessaires (vacances, absences, etc.) avec l'office du personnel de l'Etat (OPE). L'application P2000, dont le projet de loi a été voté en novembre 2000, a pour but la création d'un système informatique visant à l'informatisation du journal des événements et des rapports de police intégrant des informations issues de plusieurs bases de données.

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).

Le 26 janvier 2010, la Cour a accepté, à ce stade, d'entrer en matière sur l'application informatique COPP au sein de la police judiciaire, considérant les risques plus importants que sur P2000, notamment dans le cadre de la restructuration de la rémunération du personnel policier<sup>1</sup>.

L'objectif principal de cet audit est d'analyser, sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience, l'utilisation de **l'application COPP au sein de la police judiciaire** et les difficultés rencontrées depuis sa mise en production en avril 2007. Pour ce faire, la Cour s'est concentrée sur :

- l'identification et l'analyse des sources **d'erreurs techniques et d'utilisation non optimale** de l'application ;
- l'identification et l'analyse des **dysfonctionnements organisationnels et administratifs** soulevés par la mise en place ou l'utilisation de l'application.

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.

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet le rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police



La Cour a exclu du champ du présent audit :

- la gestion de projet informatique en tant que telle, compte tenu des rapports précédents de la Cour traitant cette problématique<sup>2</sup> ;
- les interfaces de l'application COPP, hormis celle relative au système d'informations de l'office du personnel de l'Etat (SIRH) ;
- la gestion des relations contractuelles avec le prestataire externe chargé de la mise en place et de la maintenance de l'application, compte tenu d'un rapport précédent de la Cour traitant cette problématique<sup>3</sup> ;
- la sécurité informatique de l'application COPP.

Ces thèmes pourront faire l'objet d'audits ultérieurs de la Cour.

---

<sup>2</sup> Voir à ce sujet le rapport no 8 de la Cour des comptes du 18 février 2008 relatif à l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA) et le rapport no 21 de la Cour des comptes du 30 juin 2009 relatif à la gestion du centre des technologies de l'information (CTI).

<sup>3</sup> Voir à ce sujet le rapport no 21 de la Cour des comptes du 30 juin 2009 relatif à la gestion du centre des technologies de l'information (CTI)

## 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 conseillère d'Etat en charge du département de la sécurité, de la police et de l'environnement (DSPE) ;
- la secrétaire générale (ad intérim) du département de la sécurité, de la police et de l'environnement (DSPE) ;
- la cheffe de la police et le chef de la police adjoint ;
- le chef de la police judiciaire remplaçant et certains membres de l'état-major de la police judiciaire ;
- les représentants du syndicat de la police judiciaire ;
- les chefs de brigade et/ou les chefs de brigade remplaçants de la police judiciaire (échantillon représentatif de 9 brigades sélectionnées par la Cour) ;
- des représentants de la gendarmerie et de la police de la sécurité internationale (PSI), intervenant sur le projet COPP ;
- le directeur de la direction des systèmes d'information, de la logistique et de l'organisation (SILO) du DSPE ;
- un collaborateur du service des télécommunications et de l'informatique police (STIP) ;
- le directeur du pôle client du centre des technologies de l'information (CTI) ;
- le prestataire externe (éditeur et intégrateur de l'application) ;
- le responsable du service des ressources humaines de la police ;
- la directrice des ressources humaines du département de la sécurité, de la police et de l'environnement (DSPE) ;
- le directeur administratif et financier de l'office du personnel de l'Etat (OPE) ;
- le directeur de l'unité des systèmes d'information du département des finances (DF) ;
- le responsable du contrôle interne du département de la sécurité, de la police et de l'environnement (DSPE) ;
- le responsable du contrôle interne de la police.

D'autre part, la Cour a auditionné des organismes étatiques qui utilisent la même application (ou modules de l'application) afin d'avoir des points de comparaison et des pistes d'amélioration de l'utilisation de l'application. Dans ce but, la Cour a rencontré les responsables des ressources humaines de la police cantonale vaudoise ainsi que des Hôpitaux universitaires genevois (HUG).

Les entretiens se sont déroulés entre le 1<sup>er</sup> février 2010 et le 12 juillet 2010.

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<sup>ère</sup> 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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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<sup>ème</sup> 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 9.

Afin de faciliter le suivi des recommandations, la Cour a placé au chapitre 7 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 **délaï de réalisation**.

### 3. CONTEXTE GENERAL

#### 3.1 Historique du projet COPP

##### 3.1.1 Origine et objectifs du projet de loi

Le projet de mise en place d'une application permettant de gérer la coordination opérationnelle du personnel policier (COPP) s'inscrivait dans le schéma directeur des systèmes d'information des corps de police établi pour la période de 1998 à 2003.

Afin de financer ce nouvel outil informatique, un projet de loi (PL 8363) a été déposé le 11 octobre 2000 par le Conseil d'Etat, ayant pour but l'ouverture d'« un crédit d'investissement de 1'425'000 F pour l'implémentation d'un logiciel pour la conduite opérationnelle de l'ensemble du personnel de police ».

Ce projet s'inscrivait dans la poursuite de la révision des principaux processus opérationnels de la police. Dans ce cadre, les principaux objectifs du projet COPP étaient de :

- « Rationaliser et diminuer les tâches administratives générées en particulier pour les policiers du terrain ;
- Améliorer et optimiser la gestion de l'effectif policier (la connaissance de l'effectif qui peut être engagé à un moment donné, la mise à disposition des statistiques de présence, la gestion des indemnités, etc.) ;
- Harmoniser la fonction « gestion du personnel » de l'ensemble des services de Police auprès d'une entité « Ressources humaines de la Police » telle que définie dans la nouvelle structure Police XXI (Gendarmerie, Police judiciaire, Ressources, Police de la Sécurité internationale) ;
- Améliorer et actualiser l'échange des données nécessaires à la gestion du personnel avec l'office du personnel de l'Etat (OPE) ;
- Augmenter les critères de qualité de l'information ;
- Mettre à disposition de l'ensemble du personnel (policiers, personnel administratif) un outil de travail convivial tenant compte des nouvelles technologies informatiques. »

Le projet de loi a fait l'objet d'une étude par la sous-commission des finances chargée de l'informatique au cours du dernier trimestre de l'année 2000. Lors des travaux de cette commission, celle-ci a admis la nécessité d'un tel projet, mais « elle a tout de même été étonnée d'apprendre qu'il n'existait pas de logiciel standard sur le marché »<sup>4</sup>.

Le projet de loi 8363 amendé a été déposé au Grand Conseil le 6 mars 2001. La loi a été votée par le Grand Conseil en date du 6 avril 2001, ouvrant donc un crédit d'investissement de 1'425'000 F réparti de la manière suivante :

- Matériel, logiciels et installation : 465'000 F
- Développement : 960'000 F

<sup>4</sup> Rapport de la Commission des finances chargée d'étudier le projet de loi du Conseil d'Etat ouvrant un crédit d'investissement de 1'425'000 F pour la conduite opérationnelle du personnel de police (PL 8363-A, page 3).

### **3.1.2 Cahier des charges et sélection du prestataire externe**

A la suite de l'adoption du crédit d'investissement, un cahier des charges a été rédigé par le service des systèmes d'informations et logistique du DSPE (SILO) en tenant compte des éléments issus du projet de loi, de l'étude des règlements du corps de police ainsi que des entretiens avec des représentants de la gendarmerie, de la police judiciaire et de la police de sécurité internationale. Il a été finalisé au cours du premier trimestre 2003 et avait pour objectif de présenter aux fournisseurs potentiels les éléments nécessaires à l'établissement d'une offre précise aux niveaux fonctionnel, technique et financier.

Ce cahier des charges précise que l'objectif principal de ce projet est la **rationalisation de la gestion opérationnelle des ressources humaines du corps de police genevois**. Cet objectif principal se décompose en objectifs plus précis pour les domaines de la gestion administrative et la gestion opérationnelle (gestion des disponibilités, des absences et des vacances). Les processus faisant partie du domaine administratif (par exemple le recrutement, la gestion administrative du dossier, la formation, la gestion des salaires, le suivi professionnel, le contrôle budgétaire, le développement de carrière ou encore la gestion des spécialisations) devaient être traités par un système distinct et dédié à la gestion des ressources humaines.

Le projet devait s'attacher à ne développer que les modules qui ne seraient pas couverts par le SIRH<sup>5</sup> de l'Etat à l'exception de la gestion des absences/reprises et vacances. L'échange de données communes entre la gestion administrative et la gestion opérationnelle devait être coopératif et dynamique.

Un appel d'offres, soumis à l'accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP), a été publié dans la feuille d'avis officielle (FAO) du 5 mai 2003. Suite à une première présélection des offres, une nouvelle publication dans la FAO a été effectuée, en date du 7 juillet 2003, annonçant l'ensemble des candidatures retenues. Au cours du mois d'octobre 2003, le budget du Conseil d'Etat ayant été refusé par le Grand Conseil, tout contact avec les soumissionnaires a été interdit. Ainsi, l'évaluation finale n'a pu être réalisée et finalisée qu'à l'automne 2004, avec une publication de l'adjudication dans la FAO du 15 novembre 2004.

Le contrat final avec le prestataire externe sélectionné a été conclu en date du 24 mars 2005, pour l'achat et le paramétrage de l'application.

### **3.1.3 Analyse détaillée des besoins et mise en production de l'application**

Après la signature du contrat, le prestataire a rédigé, essentiellement avec l'aide de représentants du corps de police, une analyse détaillée qui précise notamment :

- les intervenants du groupe projet ;
- les étapes du projet (audit, rapport d'audit, validation, paramétrage, formation) ;
- une terminologie commune ;
- les types d'horaires par catégorie de personnel ;
- l'application des différentes lois, règlements, arrêtés du Conseil d'Etat et ordres de service internes à chaque corps de police, disponibles au 30 juin 2005.

---

<sup>5</sup> SIRH est le système d'information des ressources humaines qui gère, entre autres, la paie.

Sur la base de cette analyse, l'application a été implémentée. Afin de vérifier que la solution correspond effectivement à l'analyse détaillée, les recettes<sup>6</sup> ont été effectuées en trois étapes :

- la **recette d'usine** (ou mise en ordre de marche) correspond à l'installation sur site et à la vérification technique du bon fonctionnement de l'application standard. Elle a été effectuée et validée le 11 janvier 2006.
- la **recette système** (ou vérification d'aptitude) intervient après l'installation des interfaces et des spécificités client, ainsi qu'après les tests. Elle correspond à la mise en service des interfaces, ainsi qu'à la mise en service des utilisateurs pilotes. Elle s'est déroulée en deux étapes et a été validée les 4 août et 6 septembre 2006.
- la **recette finale** intervenant à la fin du déploiement et à la mise en service pour l'ensemble des utilisateurs s'est opérée également en deux parties :
  - o une première mise en production de l'application COPP reprenant uniquement les consignes et fiches individuelles en date du 7 novembre 2006 ;
  - o une deuxième phase de mise en production de l'application COPP reprenant le solde des fonctionnalités en date du 2 avril 2007.

Cependant, les recettes effectuées n'ont pas permis de déceler de nombreux problèmes (voir notamment points 4.1, 4.2 et 5.2). En effet, dès la mise en production partielle en novembre 2006, des dysfonctionnements d'importance variable sont apparus au sein des trois corps de police ainsi qu'à l'état-major, aux services généraux et dans les services administratifs. Au vu de l'importance de ceux rencontrés par la police judiciaire dès la mise en production, le présent audit est focalisé sur ce corps.

## 3.2 Organisation, présentation des acteurs et des intervenants

### 3.2.1 Description des différents intervenants

Dans la cadre de la mise en place d'une application informatique, l'organisation est généralement composée de quatre catégories d'intervenants dont chacune a un rôle précis :

- la maîtrise d'ouvrage (**MOA**) ;
- l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (**AMOA**) ;
- la maîtrise d'œuvre (**MOE**) ;
- les différents comités et groupes de travail (comité de pilotage, groupe de travail métier, etc.).

La Cour présente ci-après une brève définition de ces terminologies et des intervenants concernés dans le cadre de l'application COPP :

#### a) La maîtrise d'ouvrage (MOA)

La MOA est le donneur d'ordre au profit de qui le système d'information est réalisé, il s'agit de l'utilisateur final du système d'information. Elle est responsable de l'efficacité de son organisation, de ses méthodes de travail et de son système d'information.

<sup>6</sup> En informatique, la recette est une phase de développement de projet au cours de laquelle les différents acteurs se rencontrent afin de vérifier que le produit est conforme aux attentes formulées.

### ***Au niveau opérationnel***

Dans le cadre de l'implémentation de l'application COPP, la MOA a été essentiellement composée de représentants des différents corps de police (état-major, police judiciaire, gendarmerie, police de la sécurité internationale, services généraux).

### ***Au niveau des ressources humaines***

S'agissant d'un projet impliquant la gestion des ressources humaines, la MOA a également été représentée par certains membres des ressources humaines de la police. Il convient de noter que la fonction des ressources humaines est une fonction partagée au sein de l'Etat de Genève<sup>7</sup>. Sa gestion est scindée en deux axes distincts :

- la gestion individuelle qui doit s'opérer au niveau des départements et services ;
- la gestion collective qui doit s'effectuer au sein de l'office du personnel de l'Etat (responsabilité transversale).

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, plusieurs intervenants ont joué un rôle dans la mise en place de l'application COPP :

- Au niveau de la police judiciaire : **la cellule opérationnelle de la police judiciaire** est en charge notamment des activités relatives aux ressources humaines suivantes :
  - la saisie de l'ensemble des éléments liés à l'introduction ou à la modification des données personnelles de l'ensemble des collaborateurs (ex. : naissances, changements d'état civil, changements d'adresse, etc.) dans l'application COPP et le classement des fichiers ad hoc ;
  - le suivi des dossiers des démissionnaires ;
  - le suivi des absences (réception des fiches de vacances, des fiches de maladie, etc.) ;
  - la saisie de tous types d'absence du personnel dans l'application SIRH ;
  - le traitement et le suivi des congés spéciaux ;
  - la saisie des corrections des patrouilles de nuit dans l'application COPP ;
  - le contrôle des notes de frais liées aux commissions rogatoires ;
  - l'établissement des extractions, tableaux et statistiques de fin de mois.

De plus, peu après la mise en production une personne a été dédiée spécifiquement aux activités liées à l'application COPP et effectue :

  - la gestion de toutes les réclamations et problèmes ;
  - la participation à tous les groupes de travail ;
  - la supervision des collaborateurs de la police judiciaire dans l'utilisation quotidienne de COPP ;
  - le suivi des paiements des débours et des notes de frais y relatives (corrections débours).

- Au niveau de l'ensemble du corps de police : **le service des ressources humaines de la police**, sous la responsabilité du chef de la police adjoint, gère l'ensemble du personnel administratif (c'est-à-dire non policier) qui est rattaché aux différents services de police.

<sup>7</sup> Voir à ce sujet le rapport no 28 de la Cour des comptes du 22 mars 2010 relatif à l'organisation des ressources humaines

- Au niveau du secrétariat général du département : **les ressources humaines départementales** ont pour principale mission de promouvoir la politique des ressources humaines définie par le Conseil d'Etat. Elles contribuent à la motivation et au développement du personnel de l'administration. En outre, elles ont pour rôle de promouvoir la gestion du personnel au regard des lois, règlements et directives en vigueur. Elles doivent, tout à la fois, faciliter la gestion opérationnelle du personnel et développer une vision prospective par la gestion prévisionnelle des effectifs, accompagnée d'une gestion des compétences.

Les ressources humaines départementales sont principalement intervenues dans le cadre des discussions relatives à l'interface entre les applications COPP et SIRH.

- Au niveau transversal de l'Etat : **l'office du personnel de l'Etat (OPE)**, par sa position au sein de l'organisation de l'Etat, a une fonction transversale d'expertise, de soutien et de conseil en matière de ressources humaines pour l'ensemble de l'administration cantonale. Il est un centre de compétences et de ressources à la disposition des départements pour les questions relatives à la gestion du personnel, à l'organisation, à la conduite du changement, ainsi que dans les procédures judiciaires. Les missions principales de l'OPE sont :
  - d'élaborer sur la base des instructions du gouvernement des politiques et des programmes d'action en matière des ressources humaines ;
  - de coordonner leurs mises en œuvre avec les différents partenaires telles les ressources humaines départementales ;
  - de contrôler l'application des lois, règlements et directives ;
  - de garantir l'égalité de traitement entre les membres du personnel.

Toutefois, l'OPE n'a pas participé à la mise en place de l'application COPP.

## b) L'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMOA)

L'AMOA assiste l'utilisateur final (la MOA) dans l'expression des besoins métier qui seront réalisés par la maîtrise d'œuvre (MOE). L'AMOA collabore également à l'élaboration de nouvelles procédures.

Dans le cadre d'un projet informatique de la police, plusieurs acteurs peuvent effectuer des tâches dévolues à l'AMOA, à savoir :

- Au sein de l'état-major de la police, il s'agit du service des systèmes d'information et sécurité informatique (SISI). Il est chargé de l'analyse des besoins en matière de développement, de l'introduction de nouveaux logiciels et de la formation des utilisateurs, de la gestion générale du budget, du parc et de la distribution du matériel. Il s'occupe également de la gestion des accès, contrôle la qualité de l'utilisation et la coordination avec les partenaires ainsi que la sécurité informatique.

- Au sein des services généraux du corps de police, à savoir : le service des télécommunications et de l'informatique police (STIP). Ce service est notamment chargé de l'analyse des besoins en matière de développement, de l'introduction de nouveaux logiciels et de la formation des utilisateurs, de la gestion générale du budget, du parc et de la distribution du matériel. Il gère également la gestion des accès, contrôle la qualité de l'utilisation et la coordination avec les partenaires ainsi que la sécurité informatique.

Le STIP a participé activement à la mise en place de l'application COPP, mais a été déchargé du projet à la fin de l'année 2008.

- Au sein du secrétariat général du département, la direction des systèmes d'information, de la logistique et de l'organisation (SILO). Elle a pour but principal d'élaborer et de mettre en œuvre une politique départementale en matière de systèmes d'information, notamment au travers des missions suivantes :
  - appréhender les différents métiers du département pour identifier les systèmes d'information, les flux de données et d'informations et rechercher avec les services concernés les moyens à mettre en œuvre pour traiter ces flux ;
  - planifier et concevoir des systèmes d'information cohérents, structurés, efficaces et économiques pour répondre aux missions des maîtres d'ouvrage ;
  - coordonner, sur le plan organisationnel, le développement des systèmes d'information du département en veillant à leur cohérence avec les systèmes d'information transversaux de l'Etat de Genève ;
  - conseiller et assister le secrétariat général et les maîtres d'ouvrage dans les domaines de l'organisation, du contrôle de gestion et des systèmes d'information. Dans ce cadre élaborer des tableaux de bord, des suivis des projets et des outils de communication ;
  - accompagner la maîtrise d'ouvrage dans la garantie de qualité des solutions actuelles et futures et dans la mise en place des composantes organisationnelles ;
  - suivre les budgets et comptes du département gérés par le CTI ;
  - assurer l'utilisation optimale des outils informatiques et bureautiques ;
  - former, informer et suivre les super utilisateurs ;
  - en qualité de chargé de la sécurité des systèmes d'information du département, arrêter les mesures de sécurité concrètes en accord avec les maîtres d'ouvrage et les utilisateurs ;
  - surveiller la qualité des services rendus.

Le SILO a participé activement à la mise en place de l'application COPP.

- Au sein du département des constructions et des technologies de l'information (DCTI), **le centre des technologies de l'information (CTI)** est l'office cantonal responsable de l'informatique et des télécommunications. En collaboration avec les départements et la chancellerie d'Etat, il est chargé de concevoir, choisir, développer, mettre en œuvre, exploiter, maintenir, renouveler de manière centralisée et gérer l'ensemble des moyens informatiques et de télécommunications dont il assure la pérennité et la sécurité. Le pôle clients du CTI est chargé du suivi de la relation client. Il a notamment pour mission d'analyser les besoins des services et d'élaborer avec eux leur stratégie informatique.

Le CTI a participé activement à la mise en place de l'application COPP.

### c) La maîtrise d'œuvre (MOE)

La MOE est garante et responsable de la qualité et de la bonne réalisation technique des solutions décrites par la MOA assistée de l'AMOA. La MOE peut être assurée soit par le centre des technologies de l'information (CTI) soit par des prestataires externes à l'administration.

En ce qui concerne l'application COPP, la tâche de MOE a été assurée par le prestataire externe sélectionné suite à la procédure d'appel d'offres. Il convient de noter que ce dernier est à la fois l'éditeur de l'application COPP ainsi que l'intégrateur au sein de la police cantonale de Genève.

### d) Les différents comités et groupes de travail

Chaque projet est généralement suivi par un comité de pilotage (COPIL) qui a notamment pour tâches de prendre les décisions stratégiques. Ce comité de pilotage est composé des différents intervenants de la MOA, de l'AMOA et de la MOE, mais aussi des intervenants pouvant avoir un rôle transversal au sein de la mise en place d'un nouveau système d'information. Concernant le projet COPP, le COPIL comprenait des représentants des trois corps de police, des systèmes d'information du DSPE (actuellement SILO) et du CTI.

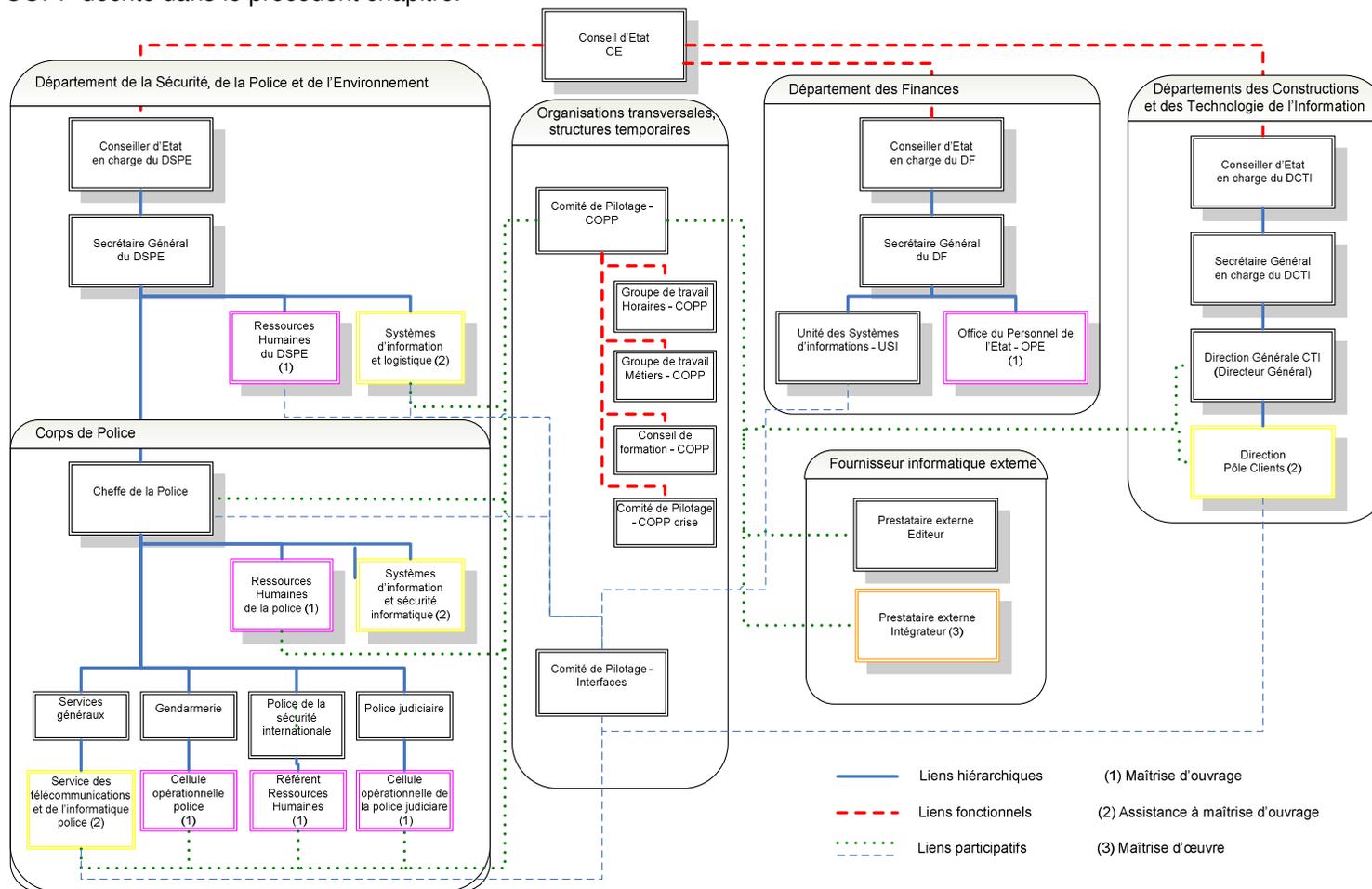
Pour la mise en place de l'application COPP, plusieurs sous-groupes de travail sont intervenus en sus du comité de pilotage COPP. Il convient de noter que leurs créations sont postérieures à la mise en production d'avril 2007. Ces différents groupes sont listés ci-dessous :

- Le groupe de travail métier : réunissant uniquement les représentants de la MOA, à savoir les collaborateurs des ressources humaines de chaque corps de police, ainsi qu'un représentant de l'AMOA, avait pour but de cadrer les attentes réelles des collaborateurs-métiers afin que l'application réponde au maximum à leurs différents besoins ;
- Le groupe de travail horaire : a été constitué au sein de la police judiciaire afin de recenser l'ensemble des horaires appliqués dans les différentes brigades ;
- Le conseil de formation : réunissant les représentants de la MOA, à savoir les collaborateurs des ressources humaines de chaque corps de police, ainsi qu'un représentant de l'AMOA et du SILO. Ce conseil avait pour but de définir les besoins en formation des différents niveaux d'utilisateurs dans l'ensemble des corps de police ;
- Le comité de crise : a été créé peu après la mise en production de l'application afin de résoudre en urgence les principaux problèmes liés à ce nouveau produit.

Le comité de pilotage interfaces a intégré deux nouveaux acteurs par rapport au comité de pilotage COPP, à savoir la directrice des ressources humaines du DSPE et le directeur de l'unité des systèmes d'information du DF, qui est notamment en charge du SIRH.

### 3.2.2 Organigramme des différents intervenants du projet COPP

Le schéma ci-dessous illustre, de manière simplifiée, les liens fonctionnels, hiérarchiques et participatifs des différents intervenants lors de la mise en place de l'application COPP décrite dans le précédent chapitre.



### 3.3 Bases légales et réglementaires

#### 3.3.1 Hétérogénéité des lois, règlements et autres directives relatives au corps de police

##### a) Les différentes lois et règlements relatifs au personnel policier

Au sein du corps de police, il convient de distinguer parmi les différentes catégories de personnel, deux statuts possibles :

- **Personnel administratif et technique** (PAT), soumis à de nombreuses dispositions légales, dont principalement la LPAC<sup>8</sup>, son règlement d'application<sup>9</sup> et la LTrait<sup>10</sup> ;
- **Personnel policier** (soumis principalement à la LPol<sup>11</sup> et à son règlement d'application<sup>12</sup>), actif dans les différents corps de police, à savoir la gendarmerie, la police judiciaire, la police de sécurité internationale, le personnel de la prison, les convoyeurs, etc.

Une des principales particularités de la loi sur la police (LPol) est un régime de conditions de travail, de mode de rémunération et de prestations de prévoyance différent de celui du personnel administratif. Par exemple, la LPol prévoit l'octroi de plusieurs indemnités spécifiques :

- article 47 : l'indemnité pour risques inhérents à la fonction ;
- article 49 : l'indemnité pour service de nuit, l'indemnité pour les fonctionnaires de police assurant des responsabilités spéciales et l'indemnité forfaitaire pour débours.

##### b) Les arrêtés du Conseil d'Etat<sup>13</sup>

Selon l'article 49 de la loi sur la police (LPol, F 1 05), le Conseil d'Etat fixe par arrêté les modalités des indemnités suivantes :

- **Heures de nuit** : versées au fonctionnaire de la police judiciaire en service entre 19h et 6h. L'extrait de procès-verbal du Conseil d'Etat du 16 avril 2008 fixait cette indemnité à 5.90 F (rétroactivement au 1<sup>er</sup> janvier 2008). Un nouvel extrait de procès-verbal du 21 décembre 2009 revalorise cette indemnité à 7.45 F (valeur 2009). Le montant de cette indemnité est désormais indexé chaque année par l'OPE<sup>14</sup>. Ainsi pour l'année 2010, l'indemnité s'élève à 7.50 F ;
- **Débours** pour la police judiciaire (forfaitaires) :
  - o pour les membres de l'état-major, chef de brigade et remplaçant-chef de brigade, le montant est fixé à 21.10 F par jour de service effectif ;
  - o pour le personnel des services et brigades effectuant des services à l'extérieur, le montant est fixé à 16.95 F par jour de service effectif.

<sup>8</sup> Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux (LPAC, B 5 05)

<sup>9</sup> Règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux (RPAC, B 5 05.01)

<sup>10</sup> Loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat et des établissements hospitaliers (LTrait, B 5 15)

<sup>11</sup> Loi sur la police (LPol, F 1 05)

<sup>12</sup> Règlement d'application de la loi sur la police (RPol, F 1 05.01)

<sup>13</sup> En vigueur jusqu'au 31 mai 2009, suite à la modification de la LPol adoptée le 18 mars 2010

<sup>14</sup> A la suite de la modification du règlement concernant les indemnités des fonctionnaires de police (F 1 05.10, RPol)

- **Patrouille** de nuit pour la police judiciaire :
  - o pour les patrouilles nocturnes ne dépassant pas minuit, le montant est fixé à 16 F par soir ;
  - o pour les patrouilles nocturnes dépassant minuit, le montant est fixé à 35.10 F par soir.

### c) Les ordres de service propres à chaque corps de police<sup>15</sup>

Un ordre de service (OS) est une directive interne au corps de police, qui peut s'appliquer à un ou plusieurs services (gendarmerie, police judiciaire et police de sécurité internationale), voire au personnel administratif. Les ordres de service peuvent concerner soit une directive d'ordre général, soit une instruction plus spécifique. Actuellement, les ordres de service sont de la compétence de la cheffe de la police et respectivement de l'inspection générale des services.

Les principaux OS applicables au sein de la police judiciaire et relatifs aux éléments de planification et de rémunération sont les suivants :

- **S 3 B 1** : reprenant les modalités de planification du travail des brigades ainsi que leurs horaires de base et modes de fonctionnement ;
- **S 3 B 5** : détaillant le mode de comptabilisation des heures de service supplémentaires ;
- **S 4 C 1** : reprenant le calcul des indemnités pour service de nuit et indemnités pour débours professionnels.

Ces trois ordres de service sont présentés en annexe au rapport (voir chapitre 10).

### 3.3.2 Protocole de réforme du corps de police

#### a) Protocole d'accord portant sur le système de rémunération du policier – accord du 16 décembre 2009

Le 21 janvier 2009, le Conseil d'Etat et les trois organisations composant le groupement des associations de police<sup>16</sup> ont signé un protocole les engageant à mener des négociations portant sur l'évolution du mode de rémunération des policiers.

Le 24 mars 2009, la Cour des comptes a rendu un rapport relatif à la rémunération de la police<sup>17</sup> qui contenait 17 recommandations visant d'une part à corriger des situations irrégulières et d'autre part à modifier la structure de la rémunération du personnel policier.

---

<sup>15</sup> L'ensemble des ordres de service des corps de police relatifs aux ressources humaines ont été entièrement supprimés consécutivement à la signature, en date du 29 juin 2010, de la seconde partie du protocole de réforme du corps de police (effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juin 2010) – voir point 3.3.2 b).

<sup>16</sup> Ce groupement est composé des syndicats du personnel suivants : l'union du personnel du corps de police, le syndicat de la police judiciaire et le syndicat de la police de sécurité internationale.

<sup>17</sup> Rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police.

Le 19 juin 2009, la Cour des comptes a rendu un rapport relatif à l'organisation de l'Eurofoot 2008<sup>18</sup>, dont 3 recommandations portaient spécifiquement sur la planification et la rémunération des heures supplémentaires de la police lors de grands événements.

En date du 16 décembre 2009, un accord a été signé visant à supprimer les anomalies du système de rémunération et de comptabilisation des heures travaillées au profit d'un système de rémunération transparent et cohérent tout en mettant en œuvre les recommandations contenues dans les rapports précités de la Cour des comptes.

Cet accord doit permettre de clarifier l'ensemble des éléments de rémunération du personnel policier, à savoir :

- la **suppression de l'ordre de service** relatif aux heures supplémentaires (voir annexe 2 : S 3 B 5) ;
- un **nouveau planning** a été élaboré par la gendarmerie, répartissant sur l'année le temps de travail de chacun des collaborateurs, entre des plages fixes et des plages flexibles, permettant de répondre aux besoins liés à des événements exceptionnels ;
- la soumission des fonctionnaires de police à la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat et des établissements hospitaliers (**LTrait**), dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les fonctionnaires de police ne bénéficient plus d'une progression salariale spécifique, mais sont soumis aux mêmes règles de progression salariale que les autres collaborateurs de l'Etat ;
- la **revalorisation du métier de policier** :
  - o les gendarmes sont désormais engagés en classe 14 au lieu de la classe 12 de leur ancienne grille de rémunération ;
  - o les agents de la police de sécurité internationale sont également engagés en classe 14 au lieu de la classe 11 de leur ancienne grille de rémunération ;
  - o les inspecteurs de la police judiciaire sont engagés en classe 15 au lieu de la classe 13 de leur ancienne grille de rémunération ;
- le **plafonnement des heures supplémentaires payées** : la durée normale de travail est désormais de 2'080 heures par an pour l'ensemble des membres du corps de police. Les heures supplémentaires effectuées :
  - o en dépassement du temps de travail planifié, sont rétribuées avec une majoration de 25% en temps ou en francs ;
  - o pendant un jour de congé sont rétribuées avec une majoration de 100% en temps ou en francs ;

Dans tous les cas, les heures supplémentaires doivent être compensées prioritairement par des congés. En outre, le paiement d'heures supplémentaires est plafonné à 200 heures par année sans aucune autre majoration.

- l'**indemnité pour risques** : avec la modification de l'article 47 de la LPol, l'indemnité pour inconvénients de service a été remplacée par une indemnité pour risque inhérent à la fonction de policier. L'exonération fiscale partielle de cette indemnité a été abrogée par l'adoption de la modification réglementaire.

---

<sup>18</sup> Rapport no 20 de la Cour des comptes du 19 juin 2009 relatif à l'Eurofoot 2008.

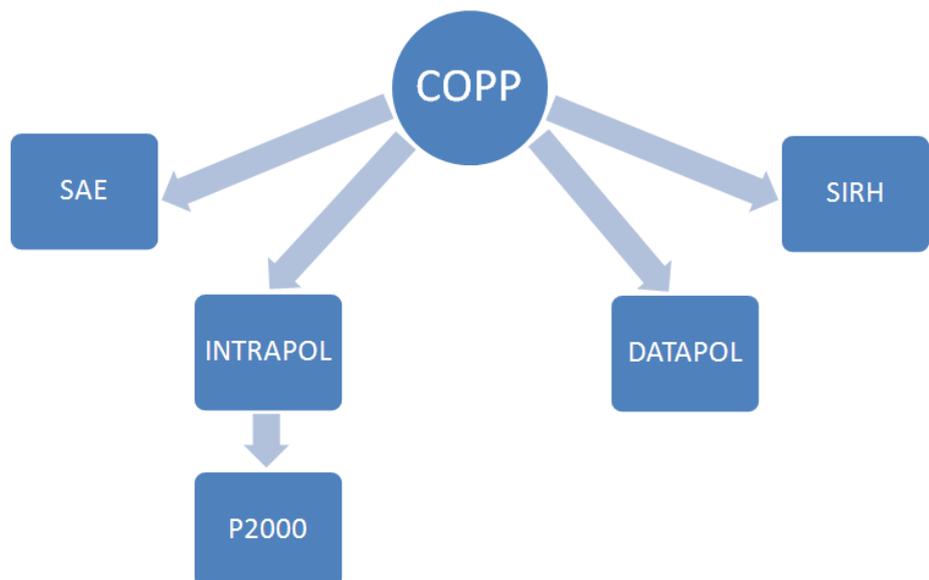
b) Protocole d'accord portant sur le règlement des heures supplémentaires et sur la détermination de l'indemnité journalière – accord du 29 juin 2010

En date du 29 juin 2010, le Conseil d'Etat et le groupement des associations de police ont signé un deuxième accord finalisant les négociations entreprises sur la rémunération des policiers. Cet accord porte essentiellement sur les deux points suivants :

- la détermination de l'indemnité journalière (**débours**) : une indemnité forfaitaire pour débours est versée lorsqu'il est disproportionné de demander un justificatif pour le remboursement des frais effectifs engagés dans le cadre de l'activité opérationnelle de police. Le versement est effectué sur la base des jours effectivement travaillés. Le montant, entre 1.25 F et 46.50 F par jour, est adapté au taux d'activité, ainsi qu'à la nature et à la fréquence des frais liés à l'activité des collaborateurs au sein des différentes unités et brigades. A noter que certaines ne reçoivent plus de débours.
- le règlement du **solde des heures supplémentaires** des policiers au 31 décembre 2009 : les policiers qui le souhaitaient ont pu obtenir, en juillet 2010, le paiement de l'intégralité ou d'une partie de leur solde d'heures supplémentaires (majorées de 25%).

### 3.4 Outils informatiques utilisés par la police

Au sein de l'Etat de Genève, et plus particulièrement au sein des différents services de police, l'application COPP est interfacée avec plusieurs autres applications informatiques :



Le système d'aide à l'engagement (SAE) : est une application permettant la gestion des alarmes (numéros d'appel 112, 117, etc.). L'application COPP transfère au travers d'une interface l'ensemble des policiers disponibles (piquets et astreintes).

Intrapol : est l'intranet de la police. L'application COPP lui envoie par fichier automatique l'ensemble des données personnelles concernant les collaborateurs de la police afin de les transmettre à P2000.

P2000 : est une application intégrant notamment l'ensemble des éléments provenant de diverses applications police (arrestations, vols, patrouilles envoyées, etc.). Dans ce cadre, cette application réceptionne via l'intranet de la police l'ensemble des données personnelles des collaborateurs de police provenant de l'application COPP.

Datapol : est une application dans laquelle est centralisé un volume important de données consolidées à partir des différentes sources de renseignements de la police. Elle permet au service des études stratégiques de la police d'avoir à disposition des données conglomérées et géolocalisées en provenance des autres applications métiers. Dans ce cadre, l'application COPP lui transmet au travers d'une interface automatique l'ensemble des feuilles de services (organisation du travail quotidien de la police).

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) : est une application intégrée de gestion de la paie, d'administration du personnel et de gestion des ressources humaines. L'application COPP envoie des informations relatives aux indemnités et aux heures supplémentaires par un fichier envoyé par messagerie (non automatisé).

### 3.5 Objectifs de l'audit

Il convient de rappeler que l'objectif principal de cet audit est d'analyser, sous l'angle de l'efficacité et de l'efficience, l'utilisation de l'application COPP au sein de la police judiciaire et les difficultés rencontrées depuis sa mise en production en avril 2007, notamment en ce qui concerne la planification du travail des policiers, le suivi des heures supplémentaires et l'échange des données avec l'office du personnel de l'Etat (OPE). Pour ce faire, la Cour s'est concentrée sur :

- l'identification et l'analyse des sources d'erreurs techniques et d'utilisation non optimale de l'application ;
- l'identification et l'analyse des problèmes organisationnels et administratifs soulevés par la mise en place ou l'utilisation de l'application.

Concernant l'identification et l'analyse des **sources d'erreurs techniques et d'utilisation non optimale de l'application**, cinq causes génériques ont pu être identifiées par la Cour :

- Ergonomie et lenteur de l'application ;
- Paramétrage ;
- Modules de mobilisation et d'optimisation ;
- Interfaces ;
- Droits d'accès.

Ces cinq causes font l'objet des **points 4.1 à 4.5** du rapport.

Concernant l'identification et l'analyse des **dysfonctionnements organisationnels et administratifs** provoqués par la mise en place ou l'utilisation de l'application, deux causes génériques ont pu être identifiées par la Cour :

- Organisation des ressources humaines ;
- Multiplicité des acteurs au niveau de l'AMOA.

Ces deux causes font l'objet des **points 5.1 et 5.2** du rapport.

## 4. ANALYSE – ELEMENTS TECHNIQUES

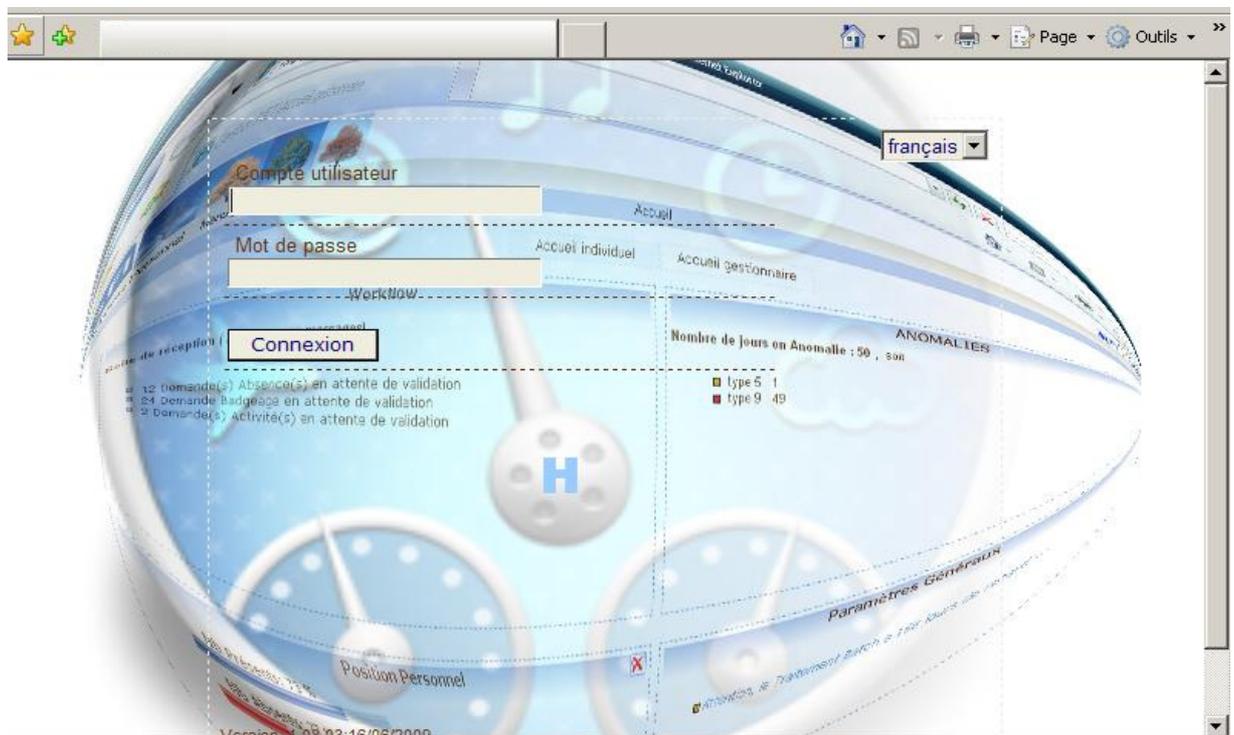
### 4.1 Ergonomie et lenteur de l'application

#### 4.1.1 Contexte

##### **Structure de l'information**

L'application COPP est accessible via intranet (« application Web ») pour tous les collaborateurs de la police.

Schéma 1 : Page d'accueil de l'application COPP



Les informations sont structurées de la manière suivante :

- Code événements : ces codes permettent d'affecter un événement, généralement planifiable qui donne une information sur la présence effective ou non d'un collaborateur (par exemple, vacances, formation, etc.) ;
- Code jour : Chaque code jour représente les horaires de présence théorique d'une journée de travail ou indique un jour de congé ;
- Cycle horaire : un cycle correspond à un enchaînement de codes jour. Chaque collaborateur doit être rattaché à un cycle ;

Schéma 2 : Visualisation du planning collectif<sup>19</sup>

Collaborateur	C25	J69	C6
Collaborateur 1	538:00		
Collaborateur 2	93:00		
Collaborateur 3	705:00		

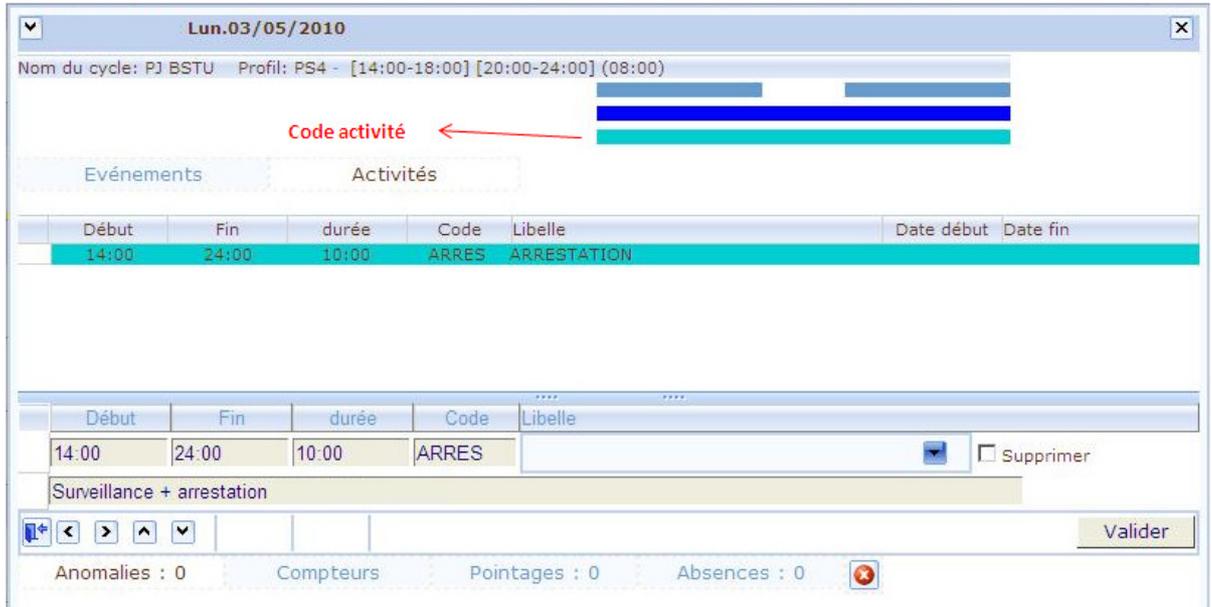
Schéma 3 : Visualisation du détail jour pour un collaborateur

Début	Fin	durée	Code	Libelle	Date début	Date fin
14:00	18:00	04:00	001	Présence		
18:00	20:00	02:00	HE	HEURES EFFECTIVES		
20:00	24:00	04:00	001	Présence		
		05:00	HN	HEURES DE NUIT		

<sup>19</sup> Le planning collectif affiche toute la brigade jour par jour pendant une période déterminée avec les codes jours et les codes événements.

- Code activités : Ces codes permettent d'affecter une activité à un collaborateur. Le code activité est principalement utilisé par la police judiciaire pour prolonger la présence d'un collaborateur (au-delà de la présence théorique de la journée).

Schéma 4 : Visualisation du détail des activités journalières d'un collaborateur



The screenshot shows a software interface for tracking activities. At the top, it displays the date 'Lun.03/05/2010' and cycle information: 'Nom du cycle: PJ BSTU Profil: PS4 - [14:00-18:00] [20:00-24:00] (08:00)'. Below this, there are colored bars representing activity periods. A red arrow points to a bar labeled 'Code activité'. The main part of the interface is a table with columns: Début, Fin, durée, Code, Libelle, Date début, and Date fin. The table contains one entry: Début: 14:00, Fin: 24:00, durée: 10:00, Code: ARRES, Libelle: ARRESTATION. Below the table, there is a detailed view of the selected activity with fields for Début (14.00), Fin (24.00), durée (10.00), Code (ARRES), and Libelle (Surveillance + arrestation). There is also a 'Supprimer' checkbox. At the bottom, a summary bar shows 'Anomalies : 0', 'Compteurs', 'Pointages : 0', and 'Absences : 0'. A 'Valider' button is located in the bottom right corner.

Les heures réalisées et les absences prévisibles sont généralement saisies par le collaborateur lui-même et validées par son supérieur hiérarchique.

Afin de faciliter la saisie, la visualisation et le contrôle, plusieurs affichages sont possibles avec une différence entre le collaborateur et le gestionnaire.

Les collaborateurs peuvent notamment :

- effectuer des demandes :
  - o d'événements ;
  - o d'activités ;
- visualiser et contrôler :
  - o le planning collectif de l'ensemble de la brigade ;
  - o les compteurs (heures supplémentaires, heures de nuit, etc.) ;
  - o les plannings mensuels ou annuels du collaborateur ;
  - o les activités.

Les gestionnaires disposent des mêmes accès que les collaborateurs et peuvent également :

- valider les demandes ;
  - saisir des activités, événements et piquets,
- et ce, pour l'ensemble des collaborateurs qui leur sont rattachés.

### ***Hétérogénéité de l'utilisation de l'application COPP***

La manière d'utiliser l'application est décidée par le responsable hiérarchique de l'unité concernée. L'utilisation n'est pas uniforme au sein des trois corps de police ainsi qu'au sein même de la police judiciaire. A titre d'illustration, les modifications de planning d'un collaborateur peuvent être saisies directement par le collaborateur concerné ou de manière centralisée sur la base des informations fournies par les collaborateurs.

L'utilisation la plus fréquente à la police judiciaire est que le collaborateur indique toutes les modifications de son planning (prolongation de service, demande de congé, etc.) et que le chef de brigade ou son remplaçant les valident.

#### **4.1.2 Constats**

1. Bien qu'étant l'outil principal de planification des chefs de brigade, le planning collectif mensuel (voir schéma 2) ne permet pas d'avoir une vision suffisamment complète pour une utilisation efficace de l'application :
  - certaines tâches dévolues aux inspecteurs et qui impliquent une indisponibilité (par exemple les commissions rogatoires, les déplacements à l'étranger, les cours de formation, etc.) n'apparaissent pas dans ce planning collectif mensuel. En conséquence, la vision mensuelle ne permet donc pas de déterminer les forces à disposition de manière fiable. Cette information étant néanmoins disponible au niveau de la vision journalière de l'ensemble d'une brigade, il est possible de connaître la disponibilité mensuelle des collaborateurs, mais en devant procéder à plusieurs manipulations ;
  - pour voir l'ensemble d'une brigade, il faut utiliser l'ascenseur (Scroll), car chaque ligne est dédoublée (matin et après-midi).

Ainsi, pour son fonctionnement opérationnel, chaque brigade maintient son planning mensuel reprenant l'ensemble des collaborateurs sur un fichier Excel qui est imprimé et affiché dans les bureaux des brigades.

2. Les différents chefs de brigades sont confrontés à des inefficacités d'utilisation de l'application COPP par rapport aux gains de temps annoncés dans le projet de loi (voir conclusion). Ces inefficacités proviennent de trois facteurs distincts :
  - Configuration :
    - Une modification d'horaire pour un groupe de collaborateurs doit être saisie individuellement, par exemple lors d'un changement de planification ;
    - L'ensemble des codes jour, événements ou encore activités de la police est disponible pour tous les collaborateurs. Il n'y a pas un choix limité facilitant la sélection par les collaborateurs parmi plus de 250 codes jours disponibles ;
    - Certaines modifications de planning sont actuellement saisies avec de multiples manipulations (pouvant aller jusqu'à 18 manipulations pour la saisie d'une journée de travail) pour que les indemnités soient correctement calculées (par exemple une prolongation de services à cheval sur deux jours) ;
    - Une activité qui est à cheval sur deux jours doit être actuellement saisie en deux fois, une par jour ;
  - Organisation :
    - Les demandes des collaborateurs (congés, prolongation de services, etc.) sont validées au fur et à mesure par le chef de brigade ou le chef de brigade remplaçant alors que cette vérification systématique n'apparaît pas nécessaire ;
    - Des saisies pouvant être centralisées à la cellule opérationnelle de la police judiciaire sont effectuées par les chefs de brigade, par exemple l'introduction des jours fériés, la planification des formations continues, etc. ;

- Formation :
  - Une activité effectuée par un groupe d'inspecteurs est actuellement saisie individuellement pour chaque inspecteur alors que l'application permettrait une saisie unique.
- 3. Un problème de lenteur, qui touche plus de 1'700 collaborateurs, a été constaté peu après la mise en production d'avril 2007. Certaines manipulations devant être effectuées plusieurs fois par jour comme le changement de mois dans le planning collectif prenaient plus d'une minute pour s'afficher. Ce problème a commencé à être traité par le COPIL le 8 juillet 2008. La résolution du problème, qui n'était pas lié à l'application, a eu lieu en cours d'audit (mars 2010).

### 4.1.3 Risques découlant des constats

Le **risque opérationnel** tient à la difficulté et à l'inefficacité d'utilisation de l'application pour la gestion opérationnelle.

Le **risque financier** est avéré. Les lenteurs du système pour l'ensemble des collaborateurs pendant plus de 3 ans et le maintien des fichiers planning sur Excel pour la police judiciaire ont entraîné un coût financier.

### 4.1.4 Recommandations

#### **Actions**

**[cf. constats 1 et 2]** De manière générale, la Cour recommande à la direction de la police judiciaire avec le soutien de l'AMOA d'effectuer une nouvelle analyse des besoins par rapport à l'utilisation de COPP.

En particulier, cette analyse des besoins devra explorer les pistes suivantes :

#### **[cf. constat 1]**

- le changement des « activités » entraînant une indisponibilité en « événements » afin de permettre une visualisation rapide dans le planning collectif ;
- la suppression du dédoublement de chaque ligne ;

#### **[cf. constat 2]**

- le fonctionnement organisationnel souhaité quant à la saisie et la validation des données (systématique ou contrôle par sondage). A noter que le contrôle ponctuel est l'une des solutions adoptées par la police du canton de Vaud. D'autre part, une centralisation des saisies relatives à plusieurs brigades serait souhaitable ;
- la création d'un manuel d'utilisation adapté à chaque niveau d'utilisateur et la mise en œuvre d'une planification de formations spécifiques afin de répondre aux besoins des utilisateurs. Certaines simplifications de saisie sont d'ores et déjà possibles dans l'application, mais inconnues des utilisateurs. Ces mesures devraient également permettre d'améliorer la gestion du changement.

**[cf. constat 3]** La Cour invite le CTI, dans le cadre de sa nouvelle organisation, à modifier ses critères de résolution de problèmes importants afin que des lenteurs portant sur une application utilisée quotidiennement par un nombre important d'utilisateurs soient supprimées dans les plus brefs délais.

#### **4.1.5 Observations du DSPE**

*[cf. constats 1 et 2]*

*Le département partage les recommandations de la Cour.*

*S'agissant des constats 1 et 2, un groupe de travail sera mis sur pied avec l'appui du SILO afin d'analyser les besoins de la police judiciaire en rapport avec l'utilisation de l'application COPP. L'objectif consiste à limiter le travail de saisie et d'optimiser l'ergonomie pour les utilisateurs.*

*A la suite du protocole d'accord signé entre le Conseil d'Etat et le groupement des associations de Police, un nouveau règlement concernant les indemnités sera adopté par le Conseil d'Etat. Dès son adoption, les nouvelles règles horaires seront implémentées dans COPP, en tenant compte du nouveau code de procédure pénale 2011.*

#### **4.1.6 Observations du DCTI**

*[cf. constat 3]*

*Le CTI partage cette recommandation et l'a déjà pris en compte puisque le problème mentionné a été résolu en mai 2010 notamment parce que le processus de résolution des problèmes a été revu complètement.*

*Il convient de relever que l'origine des lenteurs constatées provenait de plusieurs éléments ce qui explique partiellement la raison pour laquelle le CTI n'a pu le traiter aussi rapidement qu'attendu.*

## 4.2 Paramétrage

### 4.2.1 Contexte

Dans un contexte informatique, le paramétrage désigne le fait de spécifier les options offertes et les variables d'une application. Relativement à la gestion des éléments variables de la paie, les éléments calculés par l'application COPP sont notamment :

- les heures supplémentaires et leurs majorations ;
- les heures de nuit ;
- les indemnités de patrouille de nuit ;
- les indemnités journalières (débours forfaitaires).

Chacun de ces éléments fait l'objet d'un compteur individuel en nombre d'unités. Il est à noter que ces éléments représentent en moyenne 9%<sup>20</sup> de la rémunération des collaborateurs.

Après la mise en production de l'application, les collaborateurs de la police judiciaire ont continué à saisir les heures dans leur ancien outil (Excel) pour s'assurer que l'application calcule correctement les heures supplémentaires et les indemnités qui sont basées sur des ordres de service (voir l'annexe au rapport – chapitre 10).

A la date de l'audit, les contrôles des calculs de COPP continuent à être faits par comparaison avec la saisie faite dans Excel et des corrections sont toujours apportées. Une personne est dédiée à l'analyse des erreurs communiquées par les collaborateurs et à leurs corrections.

Les corrections peuvent être faites en modifiant les données saisies ou au travers d'un module spécifique « Evénements outils ». Ce module permet de modifier directement les compteurs.

### 4.2.2 Constats

1. Selon les investigations effectuées par la Cour, les erreurs ont plusieurs causes :
  - L'interprétation hétérogène des ordres de service entre les brigades de la police judiciaire n'a pas été prise en compte pour la mise en production de l'application COPP en avril 2007. Par la suite, certaines règles ont été paramétrées plusieurs fois en tenant compte à chaque fois d'une nouvelle interprétation donnée par une autre brigade. A titre d'illustration, la règle sur le calcul des heures de nuit a été paramétrée à plusieurs reprises en fonction des interprétations divergentes de certaines brigades ;
  - La complexité de la mise en œuvre des ordres de service implique de multiples saisies, parfois compliquées, pour que les éléments variables de paie soient correctement calculés par l'application COPP ;
  - Les problèmes techniques de l'application (erreurs générées par l'application même). A la date de l'audit, ils sont tous connus et traités par des opérations manuelles et/ou automatiques.

<sup>20</sup> Information issue du rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police

2. Le paramétrage actuel octroie des indemnités qui ne sont pas conformes à la loi ou aux arrêtés du Conseil d'Etat. Pour l'année 2009, la Cour constate que :
- Plusieurs brigades octroient une indemnité journalière de 21.10 F à l'ensemble des collaborateurs alors que l'arrêté du Conseil d'Etat du 16 février 2002 prévoit que ce ne sont que les chefs de brigade et les chefs de brigade remplaçants qui ont droit à ce montant, les autres collaborateurs devant recevoir 16.95 F. La différence de 4.15 F octroyée indûment représente environ 40'000 F pour l'ensemble de la police judiciaire en 2009.
  - L'article 49 al. 3 de la loi sur la police (LPol) précisait, dans sa teneur antérieure au 1<sup>er</sup> juin 2010, que « *les fonctionnaires de police reçoivent, en tant que la nature de leur travail le justifie, une indemnité journalière pour leurs débours. Cette indemnité, dont le montant est fixé par le Conseil d'Etat au début de l'année civile, est due pour chaque jour de service effectif.* » La Cour a constaté que la pratique était différente, car en cas de reprise d'heures supplémentaires (congs) cette indemnité était versée bien qu'il ne s'agisse pas d'un jour de service effectif. Les indemnités journalières octroyées pour des journées non travaillées peuvent être estimées à environ 100'000 F pour l'ensemble de la police judiciaire en 2009.
  - Au sein de la brigade des enquêtes administratives, les collaborateurs préposés au refoulement, en tant que personnel administratif et technique (PAT), sont soumis à la LPAC<sup>21</sup> et non à la loi sur la police. Cependant, jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2010, ces collaborateurs percevaient indûment une indemnité journalière de 16.95 F<sup>22</sup>. Ces paiements indus représentent environ un montant de 35'000 F pour l'exercice 2009.

Ceci est un dysfonctionnement du contrôle des éléments variables de paie et non issu de l'application COPP.

3. En outre, ces irrégularités avérées démontrent également que la direction de la police n'a pas mis en place un système de contrôle interne permettant de s'assurer d'une application harmonisée des règles de gestion et de la vérification du paiement des indemnités.

### 4.2.3 Risques découlant des constats

Le **risque financier** est avéré, car un surcoût a été généré par la non-exhaustivité, avant la mise en production d'avril 2007, des règles de gestion de la police judiciaire ainsi que leur absence d'harmonisation. Ce surcoût de paramétrage peut être estimé à 140'000 F pour le prestataire externe et environ 120'000 F de coût interne pour le SILO. Ce montant ne tient pas compte du paramétrage nécessaire pour la mise en œuvre du protocole signé en décembre 2009.

Les **risques de conformité et financier** sont avérés, car l'article 49 alinéa 3 de la loi sur la police n'est pas respecté, tout comme l'arrêté du Conseil d'Etat du 16 février 2002 relatif aux indemnités, ce qui a pour conséquence de générer des paiements indus.

<sup>21</sup> Loi générale relative au personnel de l'administration cantonale et des établissements publics médicaux (LPAC, B 5 05)

<sup>22</sup> Constat déjà relevé dans le rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police

En outre, concernant l'ensemble du système de contrôle interne, les **risques opérationnel, de contrôle et de conformité** sont avérés pour les membres du personnel chargés de fonctions d'autorité qui auraient dû mettre en place, à leur niveau, les dispositions de la LSGAF qui avait fixé au 1<sup>er</sup> janvier 2007 le délai pour l'introduction d'un système de contrôle interne opérationnel, celles du règlement relatif au personnel de l'administration cantonale<sup>23</sup> (plus particulièrement les articles 21 à 23) et du règlement sur les cadres intermédiaires de l'administration cantonale<sup>24</sup> (notamment les articles 3 et 5) et celles du manuel du contrôle interne qui prévoyait une mise en place complète au 31 décembre 2008.

## 4.2.4 Recommandations

### Actions

**[cf. constat 1]** Dans le cadre de la mise en place du nouveau protocole de réforme de la police, il conviendra que l'OPE définisse, dans les fiches MIOPE<sup>25</sup> et de manière univoque, les règles détaillées applicables aux éléments variables de paie et aux heures supplémentaires. En effet, en cas de définitions ou d'interprétations multiples (par exemple, pour la brigade A un jour de formation serait considéré comme un jour donnant droit à une indemnité pour débours, ce qui ne serait pas le cas pour la brigade B), la mise en œuvre des règles de gestion (paramétrage) pourrait augmenter substantiellement la complexité de leur octroi et donc générer de nouvelles erreurs et inefficiences administratives.

D'autre part, sachant que la mise en place du nouveau protocole de réforme de la police demandera une implication forte de plusieurs acteurs, la Cour recommande à l'AMOA (SILO) de mettre en œuvre la méthode de gestion de projet Hermès et de s'assurer de la qualité des livrables fournis (cahier des charges, plan de test, etc.). En outre, dans l'attente d'une fiabilisation des données dans l'application, il convient de mettre en place un contrôle centralisé permettant de détecter rapidement les éventuelles erreurs.

Finalement, la Cour invite l'AMOA (à savoir le SILO) à mettre en œuvre un plan de formation permettant une utilisation facilitée de l'application.

**[cf. constat 2]** La Cour suggère à l'OPE de régulariser la situation actuelle afin de s'assurer que des paiements indus ne soient plus versés.

**[cf. constat 3]** La Cour recommande à la direction de la police, en coordination avec le responsable du contrôle interne du département, de mettre en place un système de contrôle interne adéquat.

<sup>23</sup> RPAC B 5 05.01

<sup>24</sup> RCIAC B 5 05.06

<sup>25</sup> Communément appelé « MIOPE », il s'agit d'un recueil d'instructions à disposition du personnel de l'Etat en matière de ressources humaines (informations générales, engagement et accueil, rémunération, gestion du temps, formation, etc.). Ce recueil est décliné en fiches précisant les modalités d'interprétation des différentes lois et règlements relatifs aux ressources humaines.

#### **4.2.5 Observations du DSPE**

*[cf. constat 1]*

Le département partage la recommandation de la Cour et précise que la gestion de projet Hermès retenue par l'Etat de Genève en 2009 est systématiquement mise en œuvre pour les nouveaux projets informatiques et les grosses maintenances évolutives dont fait partie COPP. La demande de prise en charge, du Protocole d'accord entre le Conseil d'Etat et le Groupement des associations de Police de juin 2010, ne dérogera pas à la règle. Le cahier des charges a été rédigé par le SILO.

Précisons, par ailleurs concernant le département, que la méthode Hermès va être généralisée à l'ensemble des projets du DSPE.

Enfin, le département réactivera, via le SILO, un plan de formation destiné aux utilisateurs et aux gestionnaires de l'application, dès la nomination de ces derniers

*[cf. constats 2 et 3]*

Le département prend acte des recommandations de la Cour.

Concernant les préposés au refoulement, la situation est désormais réglée via le protocole d'accord en vigueur depuis le 1er juin 2010.

Il est précisé que conformément à la recommandation 3.8.4 du rapport de la Cour des comptes afférent à l'audit de gestion relatif à la fonction financière du corps de police de juin 2007, la Police s'est dotée d'une direction financière depuis le 1er septembre 2009. Avec le concours du contrôleur interne, dont le poste a été créé en septembre 2007, l'objectif était d'améliorer les processus financiers, les contrôler et émettre de nouvelles directives.

Ces dispositifs de contrôle seront renforcés, en collaboration avec le contrôle interne, le nouveau service centralisé RH-police et les RH-DSPE, pour s'assurer que les indemnités soient versées conformément au protocole d'accord et aux fiches MIOPE- police qui seront publiées par l'OPE.

#### **4.2.6 Observations du DF (OPE)**

*[cf. constat 1] : Fiches MIOPE*

L'OPE partage la recommandation de la Cour. A cet égard, dans le cadre de la mise en place des deux protocoles d'accord signé en décembre 2009 et juin 2010 entre le Conseil d'Etat et les syndicats de Police, l'OPE a défini, dans des fiches MIOPE, les règles de gestion dédiées à l'ensemble des points négociés concernant les indemnités et primes de la Police. Il s'agit des fiches MIOPE suivantes, décrivant les règles applicables pour le versement des indemnités:

- Indemnité forfaitaire pour débours au sein de la Police
- Heures supplémentaires
- Indemnité pour risques inhérents à la fonction
- Indemnité pour service de nuit
- Indemnité de piquet
- Indemnité pour responsabilités spéciales.



*[cf. constat 2] : Régularisation*

*L'OPE partage la recommandation de la Cour et confirme que dans le cadre de la mise en œuvre du protocole d'accord de juin 2010, les indemnités suivantes ont été supprimées dès le 1<sup>er</sup> juin 2010 :*

- Indemnité d'habillement*
- Indemnité de vêtement*
- Indemnité de langue (1<sup>ère</sup> langue)*
- Indemnité pour connaissances spéciales (en attendant la liste des ayants droits du DSPE)*

*A noter que le paiement des forfaits débours a été supprimé dès juin 2010, en attendant les modifications COPP nécessaires pour la comptabilisation des jours effectivement travaillés et l'application du nouveau mode de calcul selon la fiche MIOPE élaboré à cet effet. Cette mise en œuvre est prévue pour septembre 2010 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juin 2010.*

*A noter également que le paiement d'une partie des heures supplémentaires, arrêtées au 31.12.2009, a été effectué en juillet et août 2010, conformément au protocole d'accord. Il est important de souligner que cette opération sera reconduite en 2011 pour les collaborateurs(trices) qui ont souhaité étaler le paiement de leur solde horaire en deux fois.*

## 4.3 Modules de mobilisation et d'optimisation

### 4.3.1 Contexte

L'exposé des motifs accompagnant le projet de loi relatif à l'application COPP met notamment l'accent sur les besoins de la police en termes d'optimisation de la gestion de ses effectifs et de mobilisation (par exemple lors de manifestations internationales).

#### **Optimisation**

Le but principal d'une démarche d'optimisation réside dans la proposition d'horaires de travail les plus efficaces possibles tout en tenant compte des contraintes de l'organisation. L'optimisation demande une flexibilité supplémentaire de la part des collaborateurs. A noter que par définition, le travail des policiers requiert une flexibilité inhérente à leur activité : horaires irréguliers, travail de nuit et du dimanche, etc.

La base d'une optimisation correspond à la mise en relation entre la disponibilité des collaborateurs et les contraintes propres du métier. Dans un précédent audit<sup>26</sup>, la Cour avait constaté qu'il n'existait pas de statistique permettant de valider la pertinence de la planification des horaires quotidiens avec les besoins sur le terrain.

A noter que le module optimisation fait partie intégrante de l'application COPP.

#### **Mobilisation**

Dans l'exposé des motifs du projet de loi susmentionné, il est évoqué la position de la Genève internationale qui impose de mettre en place des dispositifs d'engagement exceptionnels en raison de leur impact international.

Pour faire face à ce type d'événements (visite de chef d'Etat, manifestations, etc.) ainsi que pour des actions spécifiques, la direction de la police mobilise ses policiers en fonction du niveau de risque de l'événement et des disponibilités de chaque corps. Les ressources mobilisées sont sorties de leur planification habituelle et sont entièrement affectées à cette nouvelle mission ponctuelle.

Afin de répondre à ce besoin, un module de mobilisation a été développé spécifiquement pour la police genevoise.

En ce qui concerne la police judiciaire, la mobilisation s'effectue au moyen d'appels téléphoniques adressés aux différents chefs de brigade. En date de l'audit, ces derniers se basent toujours sur leurs tableaux Excel de planification pour vérifier les disponibilités de leurs collaborateurs.

<sup>26</sup> Voir à ce sujet le rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police

### 4.3.2 Constats

1. La Cour observe que le module d'optimisation n'a jamais été utilisé par les trois corps de police. En conséquence, la police ne peut assurer que les cycles horaires actuels sont les plus efficaces possibles. De plus, les contraintes du métier (pic d'activité, effectif minimum par type d'activité, etc.) n'ont jamais fait l'objet des analyses statistiques qui sont indispensables à toute optimisation de planification.
2. En ce qui concerne le module de mobilisation, la Cour constate qu'il n'a jamais été utilisé par la police. En effet, bien que les développements spécifiques de ce module correspondent aux besoins exprimés par la gendarmerie, il se révèle inutilisable en pratique, car il ne permet pas de laisser une marge de manœuvre au poste de police dans le choix du collaborateur mobilisé par le système.

En conséquence, les mobilisations pour les manifestations d'envergure telles que l'Eurofoot 2008, l'Organisation mondiale du commerce en décembre 2009, ou encore le World Economic Forum en février 2010 n'ont pas été effectuées au moyen de l'application COPP.

### 4.3.3 Risques découlant des constats

Le **risque financier** tient au fait que le module de mobilisation a été développé conformément aux attentes, mais n'est pas utilisable. De plus, le module d'optimisation n'a jamais été utilisé. Les éléments nécessaires au chiffrage du coût de ce module n'ont pas pu être transmis à la Cour par le centre des technologies et de l'information. Les éléments qui précèdent ne présentent pas les caractéristiques d'une gestion efficace de la part de la maîtrise d'ouvrage de la police.

### 4.3.4 Recommandations

#### **Actions**

**[cf. constat 1]** La Cour recommande à la direction de la police et de la police judiciaire de définir clairement les missions, l'organisation et les horaires de la police judiciaire en fonction de la mise en œuvre du nouveau code de procédure pénale en 2011.

D'autre part, cette démarche devra s'appuyer sur une optimisation de la planification, comme précisé dans un précédent rapport de la Cour<sup>27</sup> : « *confirmer ou remodeler les horaires en fonction de statistiques montrant les besoins du terrain par tranches horaires, par exemple en s'appuyant sur les données de la CECAL (la Centrale d'Engagement, de Coordination et d'Alarmes de la police)* ».

**[cf. constat 2]** La Cour note qu'une réflexion est en cours au sein de la gendarmerie pour un nouveau développement du module mobilisation dans l'application COPP. Au préalable, la Cour invite la direction de la police à étudier dans quelle mesure une refonte organisationnelle permettrait de répondre de manière plus efficace aux grands événements et actions spécifiques, par exemple en dédiant cette activité à une unité spécifique.

---

<sup>27</sup> Rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police



Dans ce cadre, la Cour recommande à la direction de la police en collaboration avec l'AMOA (à savoir le SILO) d'effectuer une analyse globale des besoins à l'échelon de l'ensemble des corps de police et donc en associant les membres de la police judiciaire. A l'issue de cette analyse, il s'agira de déterminer s'il est toujours opportun de réaliser un nouveau développement du module de « mobilisation ».

### **4.3.5 Observations du DSPE**

*[cf. constats 1 et 2]*

*Le département partage la recommandation de la Cour.*

*La direction de la police et la police judiciaire donneront suite aux recommandations et proposeront un nouvel horaire permettant la mise en oeuvre du CPP 2011.*

*Précisons que dans le cadre du projet de réorganisation de la police, les missions de la police judiciaire seront revues.*

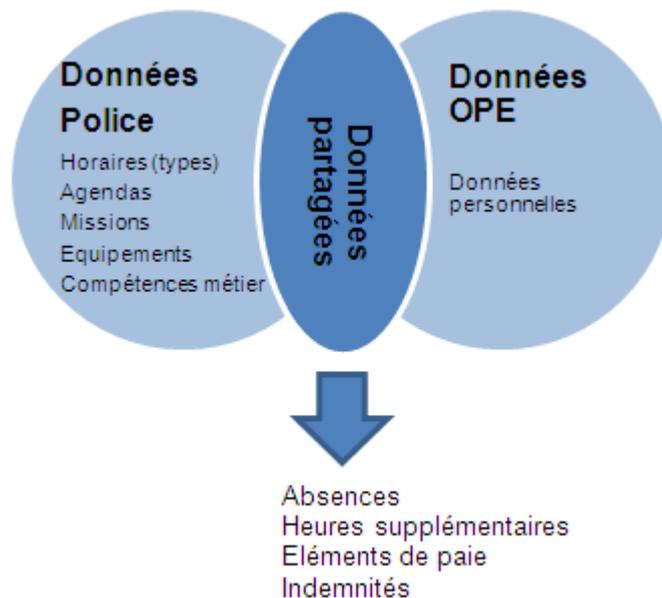
*Un nouveau développement de module de mobilisation sera étudié par la police afin de proposer des améliorations du module existant.*

## 4.4 Interfaces

### 4.4.1 Contexte

Concernant les interfaces<sup>28</sup> l'exposé des motifs accompagnant le projet de loi relatif à l'application COPP stipule que les objectifs visés via la mise en œuvre de l'application COPP étaient : « *d'améliorer et d'actualiser l'échange des données nécessaires à la gestion du personnel avec l'office du personnel de l'Etat (OPE)* », de « *supprimer la saisie des informations redondantes* » et d'« *augmenter la productivité* ».

Schématiquement, le partage de données se présente comme suit :



Pour ce faire, il était prévu de développer des interfaces automatiques de COPP vers SIRH et de SIRH vers COPP comprenant le transfert des informations suivantes :

- Absences : les absences des collaborateurs pour les vacances ou maladies ;
- Heures supplémentaires : ainsi que les mouvements des heures supplémentaires ;
- Eléments de paie - indemnités : les éléments variables de la paie qui dépendent du travail que le collaborateur a effectué durant le mois ;
- Données personnelles : représentant les données de base des collaborateurs (adresse, numéro de téléphone, etc.).

<sup>28</sup> Une interface est un dispositif qui permet des échanges et interactions entre plusieurs applications informatiques

#### 4.4.2 Constats

L'objectif « *d'améliorer et d'actualiser l'échange des données nécessaires à la gestion du personnel avec l'office du personnel de l'Etat (OPE)* » n'est aujourd'hui pas atteint. En effet, la Cour observe les inefficacités et inefficiences suivantes liées au manque d'interfaçage entre l'application COPP et SIRH :

##### ***Pour les échanges de données de l'application COPP vers l'application SIRH***

1. En ce qui concerne la gestion des absences, ces dernières sont saisies à double dans les deux applications par le personnel de la cellule opérationnelle de la police judiciaire. D'autre part, une troisième saisie est également effectuée dans un autre système par la cellule opérationnelle de la police judiciaire, « FileMaker Pro », afin de grouper les informations relatives aux absences maladies et accidents et de les suivre individuellement ;
2. Concernant les indemnités, l'interface de l'application COPP vers l'application SIRH n'est pas automatisée, ce qui augmente le risque d'erreurs et induit une gestion peu efficace.
3. Les heures supplémentaires ne sont pas remontées de l'application COPP vers l'application SIRH. Les informations ne sont donc pas mises à jour régulièrement dans SIRH, ce qui augmente la difficulté pour l'OPE de réaliser les contrôles qui lui sont dévolus et d'effectuer des analyses statistiques.

##### ***Pour les échanges de données de l'application SIRH vers l'application COPP***

4. Les données personnelles, à savoir l'identité du collaborateur, adresse, etc. sont saisies dans l'application COPP par les ressources humaines de la police lors de l'engagement puis par le personnel de la cellule opérationnelle de la police judiciaire pour les modifications ultérieures à l'engagement. Les données personnelles sont saisies en parallèle dans l'application SIRH par le personnel de l'office du personnel de l'Etat.

#### 4.4.3 Risques découlant des constats

Les **risques de contrôle et financier** sont avérés, car le manque d'interface génère des inefficiences.

Le **risque de contrôle** est avéré au vu des multiples saisies et traitements manuels nécessaires au traitement de l'information.

#### 4.4.4 Recommandations

##### ***Actions***

##### ***[cf. constats 1 à 4]***

La Cour recommande à l'office du personnel de l'Etat, en collaboration avec la direction de la police et l'AMOA, de mener à terme la mise en œuvre de l'interface automatique entre les applications COPP et SIRH. Ceci permettra d'éliminer les inefficiences constatées et de n'utiliser plus qu'une seule application pour la saisie des informations.

#### **4.4.5 Observations du DSPE**

*[cf. constats 1 à 4]*

*Le département partage la recommandation de la Cour et précise que la passerelle SIRH-COPP est en cours d'étude.*

#### **4.4.6 Observations du DF (OPE)**

*[cf. constats 1 à 4]*

*L'OPE partage la recommandation de la Cour et informe que de nombreuses séances ont été organisées avec la hiérarchie de la Police, l'OPE et l'USI pour analyser les besoins en interfaces et définir les modalités d'échanges en information.*

*Afin de palier aux problèmes des contrôles des interfaces, l'OPE finalise, en collaboration avec la hiérarchie de la Police et le responsable du système d'information du DSPE, le contenu et les définitions des variables des 3 interfaces suivantes :*

##### **1. Le traitement des débours.**

*Cette interface consiste à extraire de COPP le nombre des heures effectivement travaillées par mois et par collaborateur(trice), et le code débours (en fonction de l'appartenance à l'entité ou brigade selon le tableau des débours).*

*La valorisation des heures effectivement travaillées, calculées en jours pour le calcul du montant des débours, se fera dans SIRH, selon des paramètres prévus à cet effet et conformément à la fiche MIOPE.*

##### **2. Les heures de nuit**

*Cette interface consiste à extraire de COPP les heures effectivement travaillées de 19h00 à 6h00.*

*La valorisation des heures de nuit en francs, à raison de CHF 7.50 / heure (tarif 2010) se fera dans SIRH.*

##### **3. Les absences**

*Désormais, les absences seront enregistrées directement dans SIRH. L'interface qui sera développée consiste à transmettre régulièrement à COPP un fichier comprenant les données des absences (matricule, motif d'absence, date de début et date de fin, taux d'incapacité)*

*A noter que les autres éléments de paie en lien avec le protocole d'accord sont traités avec le même flux d'information que les autres départements.*

*Il s'agit principalement :*

- *du paiement des heures supplémentaires*
- *des éléments fixes et variables de paie autres que les débours et heures de nuits.*
- *La gestion des dossiers dans SIRH*

## 4.5 Droits d'accès

### 4.5.1 Contexte

Bien que la sécurité informatique de l'application COPP soit exclue du périmètre du présent audit, la Cour a relevé deux problèmes importants à cet égard.

### 4.5.2 Constats

1. Le prestataire externe intervient directement dans l'environnement de production de l'application COPP via l'utilisation des « événements outils ». Ceci a pour conséquence de pouvoir intervenir directement sur des éléments variables de la paie, ce qui est en contradiction avec les bonnes pratiques de sécurité informatique.
2. Un nombre restreint d'utilisateurs ont la possibilité de se connecter dans l'application COPP en se substituant à un autre utilisateur. Cet état de fait équivaut à pouvoir se connecter au nom d'un autre utilisateur sans laisser de trace de cette substitution. La Cour a été informée d'un cas avéré de l'utilisation de cette possibilité par l'état-major de la police judiciaire à l'insu du chef de brigade concerné.

### 4.5.3 Risques découlant des constats

Les **risques de contrôle et de fraude** découlent de la situation décrite ci-dessus qui n'est pas conforme aux bonnes pratiques en termes de sécurité des applications informatiques.

### 4.5.4 Recommandations

#### **Actions**

**[cf. constat 1]** La Cour recommande à l'état-major de la police de demander la suppression de l'accès direct du prestataire externe en environnement de production. La Cour souligne que ce type d'accès peut parfois être justifié. Il conviendra donc de prévoir pour ces cas (qui doivent rester exceptionnels) une procédure formelle à appliquer comprenant une traçabilité des acteurs et une gestion adéquate des accès.

**[cf. constat 2]** La Cour recommande à l'AMOA de prendre contact avec le fournisseur afin d'étudier la possibilité de supprimer l'option permettant aux utilisateurs de se substituer à un autre utilisateur. Dans l'attente d'une solution technique, il conviendra de prévoir pour les cas où une intervention en substitution serait nécessaire (cas qui doivent rester exceptionnels) une procédure formelle à appliquer.



#### **4.5.5 Observations du DSPE**

*Le département partage les recommandations de la Cour*

*[cf. constat 1]*

*Le STIP (Services Télécoms et Informatique Police) veillera à mettre en œuvre la recommandation.*

*[cf. constat 2]*

*Pas d'observations.*

## 5. ANALYSE – ELEMENTS ORGANISATIONNELS

### 5.1 Organisation des ressources humaines (OPE, RH département, RH police)

#### 5.1.1 Contexte

Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2010, la directive transversale de l'OPE sur la gestion des salaires et des effectifs a défini l'ensemble des contrôles à effectuer sur les éléments de rémunération du personnel de l'Etat. Cette directive explicite la responsabilité du contrôle transversal incombant à l'OPE, conformément à la réglementation<sup>29</sup>. De leur côté, les ressources humaines départementales sont responsables de l'application et du contrôle des différentes normes, directives, règlements et lois.

Pour la mise en œuvre du protocole d'accord sur la rémunération de la police, les ordres de service relatifs à la gestion des ressources humaines de la police seront remplacés par des fiches MIOPE. Ces dernières sont en cours de rédaction par l'OPE et leur interprétation relèvera uniquement de la compétence de l'OPE.

La Cour note également qu'un projet de service unique des ressources humaines police est en cours de mise en place au DSPE<sup>30</sup>.

#### 5.1.2 Constats

1. L'office du personnel de l'Etat (OPE) ainsi que les ressources humaines du département n'ont pas une visibilité suffisante sur les questions liées à la part variable de la rémunération de la police. Ainsi, ces derniers n'ont pas pu exercer une surveillance adéquate notamment sur les indemnités, débours et heures supplémentaires de la police. A titre d'illustration :
  - des paiements indus de débours journaliers ont été effectués à l'ensemble de certaines brigades – voir point 4.2 ;
  - des indemnités pour inconvénient de service selon le règlement RStFM<sup>31</sup> ont été versées jusqu'au 1<sup>er</sup> juin 2010<sup>32</sup> à certains collaborateurs administratifs de la police. A cette date, l'OPE et les ressources humaines du DSPE ont décidé de supprimer ces indemnités. Ces paiements indus représentent un montant d'environ 105'000 F pour l'exercice 2009.

<sup>29</sup> L'article 3 du règlement de l'office du personnel (ROPE, B 4 05.22) précise qu'il incombe à l'OPE « de contrôler l'application des statuts et des décisions du Conseil d'Etat relatives au personnel en activité et aux pensionnés ».

<sup>30</sup> Voir à ce sujet le rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police

<sup>31</sup> Article 4 du règlement fixant le statut des membres du personnel exerçant des fonctions manuelles aux départements des constructions et des technologies de l'information et du territoire (RStFM, B5 05.18)

<sup>32</sup> Constat déjà relevé dans le rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police. La Cour y relevait que ces paiements ne reposaient pas sur une base légale suffisante, le RStFM s'appliquant aux départements des constructions et des technologies de l'information et du territoire (actuellement département de l'intérieur et de la mobilité)

2. L'OPE n'a pas de visibilité sur l'intégration des règles (paramétrage) découlant des fiches MIOPE dans l'application COPP. Ceci équivaut à ne pas avoir la maîtrise de la mise en application des fiches MIOPE.
3. Le projet de loi relatif à l'application COPP précisait qu'un des objectifs stratégiques de la mise en place de COPP visait à « *regrouper la gestion du personnel de l'ensemble des services de police* ». De 2000 à 2004, la police s'était dotée d'un service des ressources humaines unique. Puis en 2005, la responsabilité de la gestion des ressources humaines pour les policiers (gendarmerie, PSI et police judiciaire) a incombé au chef de la police adjoint, le service des ressources humaines s'occupant quant à lui uniquement des postes administratifs de la police. Cet état de fait n'est, bien évidemment, pas adéquat puisque ceci ne facilite pas une gestion des ressources humaines efficace et efficiente.
4. Certains collaborateurs de la police judiciaire, notamment au niveau de l'état-major, utilisent un système de timbrage permettant d'enregistrer l'heure d'arrivée et de départ. Les autres collaborateurs utilisent soit un système de timbrage virtuel qui permet d'enregistrer le nombre d'heures effectuées dans l'application COPP, soit ne timbrent pas, mais travaillent selon un horaire planifié dans l'application. Ces derniers doivent effectuer des demandes d'activités lorsque leurs horaires effectifs sont différents de l'horaire planifié. Les règles appliquées actuellement pour décompter les heures ne sont pas homogènes entre ces systèmes et génèrent ainsi des inégalités de traitement. Cet état de fait démontre une faiblesse en matière de gestion des ressources humaines.

A titre d'illustration, selon la pratique actuelle pour un collaborateur commençant son travail à 7h30 et le terminant à 18h00 par rapport à un horaire planifié de 8h00 à 12h00 et de 14h00 à 18h00 :

- timbrage physique ou virtuel : Le collaborateur timbre son arrivée à 7h30, puis sa pause de midi (de 12h à 14h) et finalement son départ à 18h00. Il aura donc officiellement travaillé 8h30 ;
- demandes d'activités : Le début d'activité à 7h30 ne sera pas saisi. L'application n'enregistrera donc que les heures planifiées. Il aura donc officiellement travaillé 8h00.

### 5.1.3 Risques découlant des constats

Le **risque opérationnel** tient à l'organisation actuelle des ressources humaines qui augmente la difficulté d'assurer une gestion efficace et efficiente des ressources humaines de la police.

Le **risque de contrôle** tient à l'absence de fiabilité suffisante des contrôles effectués par les ressources humaines du département et de l'OPE.

## 5.1.4 Recommandations

### **Actions**

**[cf. constats 1 et 2]** La Cour invite l'OPE à poursuivre ses efforts de définition univoque des règles relatives aux ressources humaines dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau protocole et au travers des fiches MIOPE. Pour ce faire, la Cour recommande de transférer la responsabilité du paramétrage de COPP à l'OPE dans le cadre du SIRH. Ceci aura pour but de conférer à l'OPE une maîtrise de la mise en œuvre effective des fiches MIOPE. Ces actions contribueront à l'amélioration du système de contrôle interne de l'OPE.

**[cf. constat 3]** La Cour invite la secrétaire générale du DSPE et la cheffe de la police à poursuivre le projet de mise en place d'un service des ressources humaines unique au sein de la police<sup>33</sup>.

**[cf. constat 4]** La Cour recommande au secrétariat général, en collaboration avec la direction de la police, d'effectuer une analyse sur la problématique du timbrage. Il conviendra notamment de déterminer la pertinence de la coexistence de systèmes de décomptes horaires différents, en tenant compte des avantages et inconvénients attendus notamment en termes de travail administratif. Ceci permettra de garantir une égalité de traitement au sein de l'ensemble des corps de police.

## 5.1.5 Observations du DSPE

*Le département prend acte des recommandations de la Cour.*

*Comme déjà relevé au point 4.1.5, la situation mentionnée au point 5.1.2 chiffre 1 a été rectifiée via le nouveau protocole d'accord entré en vigueur au 1er juin 2010.*

### [cf. constat 3]

*Le département partage la recommandation de la Cour concernant la mise en place du service RH police centralisé. La première étape concernera l'engagement d'un responsable RH dont le poste sera ouvert (mis au concours) fin septembre 2010. Ensuite il s'agira effectivement de structurer l'organisation, étant entendu qu'une analyse a déjà été opérée au sein de la police. Elle sera affinée avec la collaboration du nouveau (ou de la nouvelle) responsable RH.*

### [cf. constat 4]

*Le département partage la recommandation de la Cour et précise que cette problématique sera examinée en collaboration avec la direction de la police.*

---

<sup>33</sup> Voir à ce sujet le rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police

### **5.1.6 Observations du DF (OPE)**

*[cf. constats 1 et 2]*

*Le DF est d'accord avec la recommandation.*

*Sur la base du protocole d'accord de juin 2010, un groupe technique a été mis en place, composé de la hiérarchie de la Police, syndicats, RH DSPE et OPE, pour la définition des règles de planification du temps de travail. A l'heure actuelle, un document est en cours de validation.*

*Sur le principe, le DF est d'accord avec la recommandation de la Cour des Comptes de transférer le paramétrage de COPP ayant trait aux aspects réglementaires de la gestion du personnel.*

*Avant ce transfert, il est nécessaire d'établir un cahier des charges précis quant au budget (humain et financier) nécessaire à la maintenance de l'application, la définition des activités et des responsabilités en la matière.*

## **5.2 Multiplicité des acteurs au niveau de l'AMOA**

### **5.2.1 Contexte**

A ce jour, un nombre important d'acteurs intervient dans le cadre de la gouvernance des systèmes d'informations de la police :

- service des télécommunications et de l'informatique de la police (STIP) ;
- service des systèmes d'information et sécurité informatique (SISI) ;
- direction des systèmes d'information, de la logistique et de l'organisation (SILO) ;
- pôle clients du centre des technologies de l'information (CTI).

Selon la définition actuelle des rôles et responsabilités, le service des systèmes d'information et sécurité informatique et le service des télécommunications et de l'informatique de la police ont des missions similaires (voir chapitre 3.2).

La police a informé la Cour que, dans la pratique, la répartition des tâches était établie, le service des systèmes d'information et sécurité informatique s'occupant uniquement des aspects liés à la sécurité informatique de la police.

Pour rappel, l'AMOA a notamment pour but d'assister l'utilisateur final (la MOA) dans l'expression des besoins métier qui seront réalisés par la maîtrise d'œuvre (MOE).

### **5.2.2 Constats**

1. Cette multiplicité d'acteurs aux missions similaires concernant l'AMOA fait apparaître des doublons en termes d'assistance à la maîtrise d'ouvrage entre la police, les instances départementales et le CTI. En outre, pour les services de la police, la description formelle des tâches du STIP et du SISI laisse apparaître un important risque de doublon.

Les éléments précités augmentent notablement la difficulté de mise en œuvre concrète d'une gouvernance adéquate, engendrant ainsi un risque accru sur les projets informatiques.

2. Juste après la mise en production de COPP en avril 2007, il a été identifié que les règles de gestion des heures supplémentaires, etc. étaient spécifiques à chaque brigade. Ni l'analyse à la base de la rédaction du cahier des charges détaillé ni les tests de recette n'ont permis d'identifier les différentes pratiques en vigueur au sein de la police judiciaire.
3. Les besoins et le niveau de granularité des informations nécessaires n'ont pas été définis de manière satisfaisante. A titre d'illustration, il existe à ce jour une multitude d'activités et d'horaires différents paramétrés dans l'application COPP sans que l'utilité réelle de ces informations n'ait été analysée.

4. La Cour note qu'aucun transfert de compétences n'a eu lieu entre le fournisseur et l'administration cantonale. Ainsi, cette dernière n'est pas en mesure d'effectuer du paramétrage non complexe pour ses besoins. La police doit donc systématiquement s'adresser au prestataire externe pour toutes demandes. Le prestataire externe a indiqué à la Cour qu'un transfert de compétence était possible, mais qu'il n'avait jamais été demandé par l'administration cantonale.
5. Le projet de loi 10649 présente le bouclage de diverses lois d'investissements. Il a été déposé le 12 avril 2010 et comprenait les données relatives au projet COPP (pp. 9 et 10 du PL). La Cour avait constaté que certains éléments étaient erronés ou insuffisamment précisés dans le projet de loi de bouclage, dont notamment :
  - les synergies mentionnées entre les différents services de police n'ont pas pu être démontrées à la Cour ;
  - les décomptes des différentes indemnités ne sont actuellement pas fiabilisés ;
  - la transmission de certains éléments de paie au SIRH n'est pas automatisée (voir chapitre 4.4) ;
  - le dépassement de crédit de 117'062 F ne mentionne pas que l'ensemble des paramétrages ne donne toujours pas satisfaction. Ceci est principalement dû au paramétrage tardif des règles de gestion de la police judiciaire, dont le surcoût a été estimé à environ 260'000 F.

Lors des entretiens d'audit, la Cour a indiqué ces éléments au secrétariat général qui a immédiatement pris des mesures afin de retirer le chapitre relatif à COPP du projet de loi de bouclage (PL 10649). La loi 10649 a ainsi été votée par le Grand Conseil sans la partie relative à COPP, qui sera bouclée ultérieurement.

### 5.2.3 Risques découlant des constats

Le **risque opérationnel et financier** tient à la difficulté d'assurer une gestion efficace et efficiente des systèmes d'informations de la police, en raison de la multiplicité d'acteurs aux missions similaires.

Un **risque opérationnel** avéré est dû à une implication qualitativement défailante de certains acteurs de l'AMOA.

### 5.2.4 Recommandations

#### **Actions**

**[cf. constat 1]** En matière d'AMOA<sup>34</sup>, la Cour recommande de :

- proposer une simplification de la prestation de moyen actuelle notamment en réduisant le nombre d'instances intervenant dans la gouvernance globale des systèmes d'informations ;
- redéfinir le rôle et les responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.

---

<sup>34</sup> Constat déjà relevé dans le rapport no 21 de la Cour des comptes du 30 juin 2009 relatif à la gestion du Centre des technologies de l'information (CTI)

**[cf. constat 2]** Pour tout nouveau développement de COPP et projet, la Cour recommande à l'AMOA (SILO) de mettre en œuvre la méthode de gestion de projet Hermès et de s'assurer de la qualité des livrables fournis (cahier des charges, plan de test, etc.).

**[cf. constat 3]** La Cour recommande à la direction de la police et de la police judiciaire d'analyser les besoins en informations et en pilotage en répondant notamment aux questions suivantes :

- quelle information ?
- pour quel destinataire ?
- à quelle fréquence ?
- pourquoi (quelle est l'utilité de l'information) ?
- quel effort (coût) est nécessaire pour produire cette information ?

Cette analyse devra servir de base de réflexion afin de s'assurer que les besoins en statistiques, pilotage, planification sont produits sans générer un coût administratif qui soit supérieur à l'utilité réelle de l'information. Cette analyse doit s'inscrire dans une démarche plus globale permettant d'analyser l'organisation et le fonctionnement même de la police (organisation, planification, priorités, etc.).

Cette analyse peut également être menée en parallèle dans les deux autres corps selon les besoins de l'état-major.

**[cf. constat 4]** A l'instar de la police cantonale vaudoise, la Cour recommande à l'OPE d'acquérir la maîtrise du paramétrage de l'application COPP permettant de répondre aux besoins de base non complexes.

## 5.2.5 Observations du DSPE

*Le département partage les recommandations de la Cour.*

[cf. constats 1 et 2]

*Il précise que depuis la mise en place d'un comité stratégique informatique en décembre 2008, réunissant le CTI, la nouvelle direction du SILO et les partenaires police, les rôles et responsabilités ont été clairement précisés*

*Comme indiqué dans sa prise de position concernant la recommandation 4.2.5, le département rappelle que la gestion de projet Hermès est la seule méthode retenue et appliquée au SILO depuis 2010. Son personnel est formé depuis fin 2009. Il est apte à s'assurer de la qualité des livrables fournis et de ceux qu'il élabore en assistance à la maîtrise d'ouvrage. Il est à noter qu'en plus l'ensemble des structures des systèmes d'information ont à leur disposition une cellule d'expertise Hermès, PMO.*

[cf. constat 3]

*Un groupe de pilotage RH police sera chargé d'auditer les besoins en informations et pilotage auprès des chefs de service, de la direction de la Police et du secrétariat général.*

### **5.2.6 Observations du DF (OPE)**

*[cf. constat 4]*

*Le DF est d'accord avec la recommandation.*

*En lien avec la recommandation 11 (5.1.4), l'OPE se mettra en contact avec GFI (fournisseur de l'application COPP) afin d'organiser le transfert des compétences nécessaires en matière de paramétrage de base des règles standards de gestion du personnel.*

### **5.2.7 Observations du DCTI**

*[cf. constat 1]*

*Le DCTI partage la présente recommandation qui porte sur l'AMOA. Elle concerne donc principalement le DSPE. Pour ce qui concerne les rôles et les responsabilités du pôle client, la même recommandation a déjà été formulée dans le cadre du rapport n° 21 (cf.. recommandation 4.1.4).*

*Comme indiqué dans le cadre du suivi de cette recommandation, la méthode Hermès permet de définir clairement les rôles et responsabilités dans le cadre de tout nouveau projet. A ce sujet, il faut savoir que plus de 500 personnes ont été formées à cette méthode qui devient progressivement le standard utilisé par tout acteur intervenant dans le processus de gestion de projets (MOA, DSI, MOE, ...).*

*Par ailleurs, un projet de règlement des SI, déjà adopté par le collège spécialisé des systèmes d'information, permettra de renforcer cette définition des rôles et responsabilités des directions des systèmes d'information.*

## 6. CONCLUSION

En conclusion, il ressort de l'audit de la Cour que les principales erreurs techniques et d'utilisation non optimale de l'application découlent essentiellement de l'implication défaillante des principaux représentants de la maîtrise d'ouvrage (notamment direction de la police judiciaire) et de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (le STIP et l'OPSI, devenu depuis le SILO), et ce quant aux éléments suivants :

- ergonomie inadéquate impliquant des inefficacités d'utilisation,
- lenteur de l'application,
- paramétrage complexe et non conforme à la réglementation,
- modules de mobilisation et d'optimisation non utilisés,
- interfaces non automatisées et impliquant de multiples saisies,
- droits d'accès insuffisamment sécurisés.

En parallèle, il a été constaté lors de l'audit que les dysfonctionnements organisationnels et administratifs sont principalement liés à une organisation des ressources humaines disséminée qui ne maîtrise pas les éléments variables de la paie et à la multiplicité des acteurs ayant des missions similaires, ce qui rend aléatoire une gouvernance adéquate. En conséquence, sans harmonisation ni simplification de la structure de rémunération entreprise en amont de la mise en place de l'application par la direction de la police, le projet n'avait que peu de chances d'aboutir dans de bonnes conditions.

En outre, l'ensemble de ces constats a conduit à une démotivation des collaborateurs de la police judiciaire qui tentent de remédier aux divers dysfonctionnements depuis plus de trois ans (erreurs de paramétrage, lenteur du système, ergonomie problématique, etc.).

Cela est d'autant plus frustrant pour les collaborateurs de la police judiciaire que le projet de loi COPP s'inscrivait dans le contexte de l'amélioration des principaux processus opérationnels de la police. Or, à ce jour l'atteinte des objectifs du projet de loi peut être estimée comme suit pour la police judiciaire :

- « *Rationaliser et diminuer les tâches administratives générées en particulier pour les policiers du terrain* » : objectif non atteint, voir chapitre 4.1.2 ;
- « *Améliorer et optimiser la gestion de l'effectif policier (la connaissance de l'effectif qui peut être engagé à un moment donné, la mise à disposition des statistiques de présence, la gestion des indemnités, etc.)* » : objectif non atteint, voir chapitre 4.3.2 ;
- « *Harmoniser la fonction « gestion du personnel » de l'ensemble des services de Police auprès d'une entité « Ressources humaines de la Police » telle que définie dans la nouvelle structure Police XXI (Gendarmerie, Police judiciaire, Ressources, Police de la Sécurité internationale)* » : objectif non atteint (projet en cours), voir chapitre 5.1.2 ;
- « *Améliorer et actualiser l'échange des données nécessaires à la gestion du personnel avec l'office du personnel de l'Etat (OPE)* » : objectif non atteint, voir chapitre 5.1.2 ;
- « *Augmenter les critères de qualité de l'information* » : objectif partiellement atteint, voir chapitre 4.1.2 ;
- « *Mettre à disposition de l'ensemble du personnel (policiers, personnel administratif) un outil de travail convivial tenant compte des nouvelles technologies informatiques* » : objectif partiellement atteint, voir chapitre 4.1.2.

### ***Perspectives à court terme***

A l'issue de l'audit, la Cour conclut qu'il ne serait pas opportun de préconiser l'abandon de l'application COPP, notamment au vu :

- des difficultés de la police judiciaire en matière organisationnelle et administrative : en l'état actuel, la mise en œuvre de ses besoins informatiques ne saurait être couronnée de succès, quelle que soit l'application choisie ;
- des interfaces déjà existantes entre l'application COPP et d'autres outils des systèmes d'information de la police, ainsi que la volonté de la direction de la police de disposer d'une application unique pour la gestion horaire des trois corps.

De l'avis de la Cour, il est indispensable que la direction de la police soit dotée d'un outil informatique capable de fiabiliser les données relatives à la gestion opérationnelle des policiers, de lui donner des moyens d'analyse et de statistique, ainsi que d'établir une synergie entre les différentes entités chargées des ressources humaines. Dans ce but, la Cour a émis des recommandations visant à résoudre non seulement les problèmes techniques de l'application COPP, mais également des aspects de gouvernance, sachant que l'atteinte complète des objectifs du projet de loi implique également que des mesures organisationnelles soient prises.

A cet effet, il conviendrait notamment que :

- l'OPE s'assure d'une définition stricte des règles de gestion afin qu'elles soient univoques et que le paramétrage de l'application en résultant soit le plus simple possible. A contrario, la mise en place du nouveau protocole pourrait générer de nouvelles erreurs et inefficiences administratives, d'autant plus qu'une partie de sa mise en œuvre implique des calculs rétroactifs quand bien même l'application n'est pas encore stabilisée. A ce propos, la Cour souligne qu'il serait judicieux de vérifier la faisabilité technique et le coût de paramétrage des interprétations avant de les finaliser (voir chapitres 4.2 et 5.1 du rapport) ;
- la direction de la police et de la police judiciaire définissent clairement les missions, l'organisation et les horaires de la police judiciaire en fonction de la mise en œuvre du nouveau code de procédure pénale en 2011 (voir chapitre 4.3 du rapport) ;
- la direction de la police et de la police judiciaire redéfinissent clairement les besoins en matière de niveaux de granularité de l'information en tenant compte des questions de lourdeurs administratives et des possibilités d'optimisation (analyser les possibilités de diminuer le nombre d'événements, d'activités et de cycles horaires (voir chapitre 5.2 du rapport) ;
- la direction de la police et de la police judiciaire effectuent une analyse coût/bénéfice des contrôles en place, par exemple en examinant la possibilité d'alléger les validations récurrentes des chefs de brigade en les remplaçant par un contrôle par sondage (voir chapitre 4.1 du rapport) ;
- l'AMOA (à savoir le SILO) mette en place une formation et des supports adéquats (manuels d'utilisation en fonction des besoins des différents utilisateurs ; voir chapitre 4.1 du rapport) ;
- la direction de la police en collaboration avec l'AMOA (à savoir le SILO) améliorent la gestion du changement, notamment en mettant en avant les bénéfices attendus pour les inspecteurs et chefs de brigade (voir chapitre 4.1 du rapport).

La mise en œuvre de l'ensemble des éléments précités ne saurait être couronnée de succès en l'absence d'une implication forte de la maîtrise d'ouvrage (direction de la police, département et OPE).

## 7. TABLEAU DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Priorité 1 = Fort 2 = Moyen 3 = Faible	Responsable	Délai au	Fait le
4.1.4	<p><b>Recommandation 1 :</b></p> <p>De manière générale, la Cour recommande à la direction de la police judiciaire avec le soutien de l'AMOA d'effectuer une nouvelle analyse des besoins par rapport à l'utilisation de COPP.</p> <p>En particulier, cette analyse des besoins devra explorer les pistes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le changement des « activités » entraînant une indisponibilité en « événements » afin de permettre une visualisation rapide dans le planning collectif ;</li> <li>• la suppression du dédoublement de chaque ligne ;</li> <li>• le fonctionnement organisationnel souhaité quant à la saisie et la validation des données (systématique ou contrôle par sondage). A noter que le contrôle ponctuel est l'une des solutions adoptées par la police du canton de Vaud. D'autre part, une centralisation des saisies relatives à plusieurs brigades serait souhaitable ;</li> </ul> <p>la création d'un manuel d'utilisation adapté à chaque niveau d'utilisateur et la mise en œuvre d'une planification de formations spécifiques afin de répondre aux besoins des utilisateurs. Certaines simplifications de saisie sont d'ores et déjà possibles dans l'application, mais inconnues des utilisateurs. Ces mesures devraient également permettre d'améliorer la gestion du changement.</p>	4	Cheffe de la police	12.2010	
4.1.4	<p><b>Recommandation 2 :</b></p> <p>La Cour invite le CTI, dans le cadre de sa nouvelle organisation, à modifier ses critères de résolution de problèmes importants afin que des lenteurs portant sur une application utilisée quotidiennement par 1'700 utilisateurs soient résolues dans les plus brefs délais.</p>	2	CTI	Terminé en cours d'audit	



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le
4.3.4	<p><b>Recommandation 6 :</b></p> <p>La Cour recommande à la direction de la police et de la police judiciaire de définir clairement les missions, l'organisation et les horaires de la police judiciaire en fonction de la mise en œuvre du nouveau code de procédure pénale en 2011.</p> <p>D'autre part, cette démarche devra s'appuyer sur une optimisation de la planification, comme précisé dans un précédent rapport de la Cour<sup>35</sup> : « confirmer ou remodeler les horaires en fonction de statistiques montrant les besoins du terrain par tranches horaires, par exemple en s'appuyant sur les données de la CECAL (la Centrale d'Engagement, de Coordination et d'Alarmes de la police) ».</p>	4	Cheffe de la police	1 <sup>er</sup> janvier 2011	
4.3.4	<p><b>Recommandation 7 :</b></p> <p>La Cour note qu'une réflexion est en cours au sein de la gendarmerie pour un nouveau développement du module mobilisation dans l'application COPP. Au préalable, la Cour invite la direction de la police à étudier dans quelle mesure une refonte organisationnelle permettrait de répondre de manière plus efficiente aux grands événements et actions spécifiques, par exemple en allouant cette activité à une unité dédiée.</p> <p>Dans ce cadre, la Cour recommande à la direction de la police en collaboration avec l'AMOA (à savoir le SILO) d'effectuer une analyse globale des besoins à l'échelon de l'ensemble des corps de police et donc en associant les membres de la police judiciaire. A l'issue de cette analyse, il s'agira de déterminer s'il est toujours opportun de réaliser un nouveau développement du module de « mobilisation ».</p>	4	Cheffe de la police	30 juin 2011	
4.4.4	<p><b>Recommandation 8 :</b></p> <p>La Cour recommande à l'office du personnel de l'Etat, en collaboration avec la direction de la police et l'AMOA, de mener à terme la mise en œuvre de l'interface automatique entre les applications COPP et SIRH. Ceci permettra d'éliminer les inefficiences constatées et de n'utiliser plus qu'une seule application pour la saisie des informations.</p>	2	Direction Police AMOA, OPE et USI	09.2010 pour les débours et indemnités de nuit Au 31.12. 2010 pour l'interface « Absences »	

<sup>35</sup> Rapport no 17 de la Cour des comptes du 24 mars 2009 relatif à la rémunération du corps de police

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
4.5.4	<b>Recommandation 9 :</b> La Cour recommande à l'état-major de la police de demander la suppression de l'accès direct du prestataire externe en environnement de production. La Cour souligne que ce type d'accès peut parfois être justifié. Il conviendra donc de prévoir pour ces cas (qui doivent rester exceptionnels) une procédure formelle à appliquer comprenant une traçabilité des acteurs et une gestion adéquate des accès.	2	STIP et CTI	12.2010	
4.5.4	<b>Recommandation 10 :</b> La Cour recommande à l'AMOA de prendre contact avec le fournisseur afin d'étudier la possibilité de supprimer l'option permettant aux utilisateurs de se substituer à un autre utilisateur. Dans l'attente d'une solution technique, il conviendra de prévoir pour les cas où une intervention en substitution serait nécessaire (cas qui doivent rester exceptionnels) une procédure formelle à appliquer.	3	SILO	12.2010	
5.1.4	<b>Recommandation 11 :</b> La Cour invite l'OPE à poursuivre ses efforts de définition univoque des règles relatives aux ressources humaines dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau protocole et au travers des fiches MIOPE. Pour ce faire, la Cour recommande de transférer la responsabilité du paramétrage de COPP à l'OPE dans le cadre du SIRH. Ceci aura pour but de conférer à l'OPE une maîtrise de la mise en œuvre effective des fiches MIOPE. Ces actions contribueront à l'amélioration du système de contrôle interne de l'OPE.	2	Police/ DSPE-SILO/ OPE / DF- USI	Définition des fiches MIOPE : 09.2010.  Étude de faisabilité du transfert d'une partie de COPP au DF : 30.06.2011	
5.1.4	<b>Recommandation 12 :</b> La Cour invite la secrétaire générale du DSPE et la cheffe de la police à poursuivre le projet de mise en place d'un service des ressources humaines unique au sein de la police.	2	RH DSPE- Police	06.2011	

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le
5.1.4	<p><b>Recommandation 13 :</b> La Cour recommande au secrétariat général en collaboration avec la direction de la police d'effectuer une analyse sur la problématique du timbrage. Il conviendra notamment de déterminer la pertinence de la coexistence de systèmes de décomptes horaires différents, en tenant compte des avantages et inconvénients attendus notamment en termes de travail administratif. Ceci permettra de garantir une égalité de traitement au sein de l'ensemble des corps de police.</p>	3	Chef de la police adjoint	12.2010	
5.2.4	<p><b>Recommandation 14 :</b> En matière d'AMOA, la Cour recommande de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>proposer une simplification de la prestation de moyen actuelle notamment en réduisant le nombre d'instances intervenant dans la gouvernance globale des systèmes d'informations ;</li> <li>redéfinir le rôle et les responsabilités du pôle clients vis-à-vis des directions départementales des systèmes d'information.</li> </ul>	2	Comité stratégique informatique police et CTI	12.2010	
		2	CTI	03.2011	
5.2.4	<p><b>Recommandation 15 :</b> Pour tout nouveau développement de COPP et projet, la Cour recommande à l'AMOA (SILO) de mettre en œuvre la méthode de gestion de projet Hermès et de s'assurer de la qualité des livrables fournis (cahier des charges, plan de test, etc.).</p>	2	SILO	En cours	Permanent

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
5.2.4	<p><b>Recommandation 16 :</b> La Cour recommande à la direction de la police et de la police judiciaire d'analyser les besoins en informations et en pilotage en répondant notamment aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quelle information ?</li> <li>• pour quel destinataire ?</li> <li>• à quelle fréquence ?</li> <li>• pourquoi (quelle est l'utilité de l'information) ?</li> <li>• quel effort (coût) est nécessaire pour produire cette information ?</li> </ul> <p>Cette analyse devra servir de base de réflexion afin de s'assurer que les besoins en statistiques, pilotage, planification sont produits sans générer un coût administratif qui soit supérieur à l'utilité réelle de l'information. Cette analyse doit s'inscrire dans une démarche plus globale permettant d'analyser l'organisation et le fonctionnement même de la police (organisation, planification, priorités, etc.).</p> <p>Cette analyse peut également être menée en parallèle dans les deux autres corps selon les besoins de l'état-major.</p>	2	Chef de la police adjoint	12.2010	
5.2.4	<p><b>Recommandation 17 :</b> A l'instar de la police cantonale vaudoise, la Cour recommande à l'OPE d'effectuer un transfert de compétence permettant de répondre aux besoins de base.</p>	2	OPE DAF	En lien avec la recommandation 11 (5.1.4)	Permanent

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

<b>Observations et recommandations des audits portant sur les mêmes entités et/ou thématiques</b>	<b>Entité de contrôle ou tiers</b>	<b>Position de la CDC par rapport à ces points et/ou actions recommandées par la CDC</b>
- Centraliser les fonctions transversales internes à l'ensemble du corps de police (fonctions ressources humaines, finances, comptabilité et outils de gestion, etc.).	Rapport No 35 Arthur Andersen septembre 1996	CDC favorable (points 5.1.4)

## 9. DIVERS

### 9.1 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 de **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.



## **9.2 Remerciements**

La Cour remercie l'ensemble des collaborateurs du corps de police, du département de la sécurité, de la police et de l'environnement et de l'office du personnel de l'Etat qui lui ont consacré du temps.

L'audit a été terminé le 12 juillet 2010. Le rapport complet a été transmis le 26 juillet 2010 aux instances concernées. Les observations du 20 août 2010 ont été dûment reproduites dans le rapport.

La synthèse a été rédigée après réception des observations des entités auditées.

Genève, le 30 août 2010

Stéphane Geiger  
Président

Stanislas Zuin  
Magistrat titulaire

Marco Ziegler  
Magistrat suppléant



## **10. ANNEXES**

**10.1 Ordre de service S 3 B 1 : reprenant les modalités de planification du travail des brigades ainsi que leurs horaires de base et modes de fonctionnement ;**

**10.2 Ordre de service S 3 B 5 : détaillant le mode de comptabilisation des heures de service supplémentaires**

**10.3 Ordre de service S 4 C 1 : reprenant le calcul des indemnités pour service de nuit et indemnités pour débours professionnels**

## 10.1 Ordre de service S 3 B 1

1

### SERVICES ET HORAIRES

S	M. U. RECHSTEINER Chef de la Police	3
	Date : 01.04.1969	B
	Nouvelle teneur : dès le 01.01.2004	1

#### 1. Instructions d'ordre général

##### 1.1. Durée du travail

La semaine de travail commence le samedi et se termine le vendredi. La moyenne hebdomadaire est de 40 heures.

##### 1.2. Prise et fin de service

La prise et la fin de service selon l'horaire prévu se font au bureau. Si, pour des raisons de service particulières, elles doivent être avancées ou retardées ou intervenir dans un autre lieu, elles doivent être annoncées au CID.

##### 1.3. Effectif minimal de service

L'ICB veille qu'en tout temps, il dispose de la moitié de l'effectif de sa brigade (grande et petite semaine). Si les exigences du service le permettent, il peut déroger à cette règle en accordant, jour par jour, des congés supplémentaires à son personnel en petite semaine, avec l'accord de l'EM de section.

##### 1.4. Heures supplémentaires

Hormis celles engendrées par le pool, les heures supplémentaires doivent être justifiées, par référence à une arrestation, une procédure, une opération.

#### 2. Horaire des brigades et services de la police judiciaire

##### 2.1. Principe

L'horaire de travail s'effectue selon un cycle de 3 semaines comprenant 2 petites semaines et 1 grande semaine durant toute l'année.

**SERVICES ET HORAIRES**

S	M. U. RECHSTEINER Chef de la Police	3
	Date : 01.04.1969	B
	Nouvelle teneur : dès le 01.01.2004	1

Certains services (BMOEU, BAERO, BRIS) bénéficient d'un cycle particulier (sur quatre ou cinq semaines).

2.2. **En petite semaine**

En règle générale, les brigades effectuent l'horaire suivant :

petite semaine : 5 jours, du lundi au vendredi,  
0800 - 1200 et 1400 - 1800.

Le personnel dispose de deux heures pour prendre le repas de midi.

En fonction des besoins du service, les ICB peuvent accepter une souplesse dans l'horaire de base. Dès lors, il est possible de commencer son service à 0700 h., pour terminer à 1600 h., avec une pause obligatoire d'une heure pour le repas de midi.

3. **Horaires de grande semaine, horaires spéciaux, patrouilles et consignes**

3.1. Les horaires de grande semaine, les horaires spéciaux, les patrouilles et les consignes font l'objet d'un règlement interne qui sera ponctuellement réactualisé.

3.2. Les versions modifiées seront communiquées au personnel au moyen du bulletin d'information de la PJ.

4. **Service allégé de fin de semaine**

4.1. **Principes**

Si les nécessités du service le permettent, l'effectif du groupe en grande semaine est réduit de moitié le samedi et le dimanche, ainsi que lors des jours fériés officiels.

Lorsque les circonstances l'exigent, cet allègement de service est supprimé. L'annonce en sera faite le plus tôt possible; si le personnel concerné ne peut être informé une semaine à l'avance au moins (jusqu'au vendredi soir), le repos escompté est considéré comme supprimé et les heures effectuées seront marquées selon l'ordre de service 3 B 5, chiffre 3.

**SERVICES ET HORAIRES**

S	M. U. RECHSTEINER Chef de la Police	3
	Date : 01.04.1969	B
	Nouvelle teneur : dès le 01.01.2004	1

Les patrouilles nocturnes (2100 - 0400) ne sont pas concernées par cette mesure d'allègement et les inspecteurs désignés exécutent les rotations prévues et affichées à l'avance.

**Les membres du personnel ayant bénéficié de vacances ou d'un congé doivent s'informer jusqu'au vendredi soir 1700 h, auprès de l'EM de leur section, pour s'assurer que l'allègement de fin de semaine les concernant est maintenu ou pas.**

4.2. **Horaires**

4.2.1. **Patrouilles**

Les brigades BMOE, BSTUP et BMIN assument leurs tâches, notamment dans l'exécution de patrouilles spécifiques.

4.2.2. **Missions spécifiques**

Le CID, la BPTS, la BRIS et la BAERO assument leurs tâches spécifiques.

4.2.3. **Autres services**

Pour l'exécution du service allégé, le personnel des autres brigades est réuni en un seul groupe (ci-après "pool") apte à assumer toute situation sans distinction de spécialisation.

L'horaire du "pool", mises à part les patrouilles, est de 0800 h.-1200 h. et de 1400 h.-1800 h.

Tout le personnel, à l'exception des patrouilles, du CID et de la BAERO, assiste à 0800 h. au rapport journalier, salle de mobilisation.

En dehors des heures fixées par l'horaire, les policiers de service doivent être consignés de manière à pouvoir être atteints de jour

**SERVICES ET HORAIRES**

S	M. U. RECHSTEINER Chef de la Police	3
	Date : 01.04.1969	B
	Nouvelle teneur : dès le 01.01.2004	1

comme de nuit. Un homme de la brigade des cambriolages est désigné pour les constats de cambriolage.

Selon les besoins, le chef de section de service peut modifier l'horaire prévu, ainsi que les missions.

4.3. **Application - Organisation**

Un seul ICB, par week-end, assure la direction du "pool" qui est placé sous sa responsabilité. Celui-ci décide de l'engagement des policiers à disposition et veille à ce qu'ils puissent être appelés en tout temps. Il adapte son horaire à celui de ses subordonnés.

Le "pool" répond à toutes les réquisitions (reprises des violons, enregistrement de plaintes, interventions diverses, etc...), sans distinction d'appartenance à une brigade particulière. Si l'importance de l'affaire traitée durant le week-end l'exige, elle sera reprise dès le lundi matin par la brigade spécialisée.

Dès 2000 h., les patrouilles mineurs et stupéfiants, répondent à toutes réquisitions relevant de la police judiciaire. Il en est de même dès 2100 h. pour la patrouille 2100 - 0400 et la patrouille de la brigade des mœurs.

L'application et l'organisation sont subordonnées au chef de section de service.

4.4. **Heures supplémentaires et reprises**

Les heures supplémentaires ne peuvent être reprises qu'en petite semaine. Toutefois, la compensation de ces heures doit se faire le plus rapidement possible pour éviter que les comptes individuels ne deviennent trop importants.

Les prises et fins de service de nature à provoquer des heures supplémentaires doivent être annoncées aux chefs de brigade et au Centre d'Information et de Documentation (CID). Seul l'accomplissement de cette formalité permet la prise en compte sur les soldes individuels.



**SERVICES ET HORAIRES**

S	M. U. RECHSTEINER Chef de la Police	3
	Date : 01.04.1969	B
	Nouvelle teneur : dès le 01.01.2004	1

**5. Horaire des chefs de brigade**

Les chefs de brigade adaptent leur horaire de travail à celui de leur brigade.

Lorsqu'un inspecteur chef de brigade veut s'absenter (congé sur heures supplémentaires ou autres), il doit s'assurer au préalable que son remplaçant soit présent.

De manière générale, les chefs de brigade peuvent apporter des modifications à leur horaire de travail si les besoins du service le justifient.

Le Chef de la police

U. RECHSTEINER



## 10.2 Ordre de service S 3 B 5

HEURES DE SERVICE

SUPPLEMENTAIRES

S	M. J.-R. WARYNSKI Chef de la Police	3
	Date : 13.1.1971	B
	Nouvelle teneur : dès le 1.1.1984	5

Les heures supplémentaires sont compensées par le même nombre d'heures de liberté, conformément à l'art. 5 du règlement fixant les congés annuels (F/1/5).

Les exceptions à ce principe sont les suivantes :

1. Prolongation de service en fin de nuit

soit :

- fin de patrouilles nocturnes de 7 heures consécutives : heures effectives doublées.
- fin de permanence de nuit

2. Retour après un service de nuit

- 2.1. moins de 4 heures : 4 heures à rendre
- 2.2. de 4 à 6 heures : heures effectuées majorées d'une heure.
- 2.3. plus de 6 heures : heures effectuées majorées de 2 heures.

3. Suppression d'un samedi ou dimanche de repos

- 3.1. service n'excédant pas 6 heures : 10 heures à rendre.
- 3.2. service de plus de 6 heures : 14 heures à rendre
- 3.3. service excédant 10 heures : heures effectuées majorées de 4 heures.
- 3.4. service commandé après 1830 h. : selon chiffre 2.

4. Lorsqu'un service se prolonge jusqu'à 0100 h., seules les modalités du jour où il a commencé sont applicables.



## COUR DES COMPTES

- 2 -

HEURES DE SERVICE

SUPPLEMENTAIRES

S	M. J.-R. WARYNSKI Chef de la Police	3
	Date : 13.1.1971	B
	Nouvelle teneur : dès le 25.3.1988	5

5. Si l'horaire est modifié pour les besoins du service, les heures effectuées en moins ne seront pas imputées du compte d'heures.
6. Repas
  - 6.1 En service commandé, le temps de prise de repas de midi et du soir ne sera pas décompté.
  - 6.2 Est considéré comme service commandé, tout service, conduit par un cadre, qui ne permet pas au policier de se déterminer librement sur le lieu, le moment et le choix du repas.
7. Le règlement de cas exceptionnels est de la compétence du Chef de la Sûreté.

Le Chef de la Police :

Signé : J.-R. WARYNSKI

## 10.3 Ordre de service S 4 C 1

1

INDEMNITE POUR SERVICE DE  
NUIT ET  
INDEMNITE POUR DEBOURS  
PROFESSIONNELS

S	M. U. RECHSTEINER Chef de la Sûreté	4
	Date : 01.04.1969	C
	Nouvelle teneur : dès le 01.05.2000	1

### 1. Calcul de l'indemnité pour service de nuit

#### 1. 1. Services réguliers

L'indemnité pour heures de nuit est comptée pour les services réguliers et spéciaux effectués entre 1900 h. et 0600 h. On peut ajouter une demi-heure au début ou/et à la fin du service, pour autant que ce début ou/et cette fin se situe(nt) après 1900 h. ou avant 0600 h.

Exemples :

Pour un service de 1900 - 2100 h., on marquera 2 heures plus une demi-heure, soit 2 ½ heures.

Pour un service de 2100 - 0200 h., on marquera 5 heures plus deux fois une demi-heure, soit 6 heures.

Pour un service de 0300 - 0600 h., on marquera 3 heures plus une demi-heure, soit 3 ½ heures.

Pour un service de 1900 - 0600 h., on marquera 11 heures.

#### 1. 2. Indemnisation particulière de l'heure de nuit

Les heures de nuit, dès 2200 h., pour autant qu'elles soient consécutives à une journée de travail de 8 heures, au minimum, seront doublées.

Cette façon de comptabiliser les heures de nuit est également applicable aux collaborateurs consignés et rappelés après 2200 h., du fait qu'ils ont déjà effectué 8 heures de travail.

Cette pratique pourra être appliquée pour tous les services, tels que tournus au CID, service d'hôtels, etc., pour autant que ces services soient consécutifs à une journée de travail de 8 heures, au minimum; (ex. : remplacement au pied levé).

**INDEMNITE POUR SERVICE DE  
NUIT ET  
INDEMNITE POUR DEBOURS  
PROFESSIONNELS**

S	M. U. RECHSTEINER Chef de la Sûreté	4
	Date : 01.04.1969	C
	Nouvelle teneur : dès le 01.05.2000	1

Exemples :

Pour un service de 1900 - 2100 h., on marquera 2 heures plus une demi-heure, soit 2 ½ heures.

Pour un service de 2100 - 0200 h., on marquera 9 heures plus deux fois une demi-heure, soit 10 heures.

Pour un service de 0300 - 0600 h., on marquera 6 heures plus une demi-heure, soit 6 ½ heures.

Pour un service de 1900 - 0600 h., on marquera 19 heures.

N.B. La demi-heure octroyée avant et à la fin du service n'est pas doublée.

**1. 3. Remarques**

Ce principe, heures de nuit dès 2200 h. doublées, n'est pas applicable pour toutes les patrouilles ou une indemnité est octroyée.

Il en est de même pour le tournus au CID, service d'hôtel, considérés comme services réguliers (pt 1.1.)

**2. Calcul de l'indemnité pour débours professionnels**

L'indemnité pour débours professionnels est allouée aux fonctionnaires du service de la Sûreté selon un forfait mensuel sur la base d'une indemnité journalière selon l'appartenance hiérarchique ou à des brigades et services spécialisés. Cette indemnité journalière est fixée chaque année par arrêté du Conseil d'Etat. Le montant mensuel est réduit à raison de 1/22ème pour chaque jour d'absence pour cause de maladie, d'accident non professionnel, de vacances et des jours fériés officiels.

Le montant journalier de ces débours est fixé par arrêté du Conseil d'Etat pour chaque service, interne, extérieur ou spécial.

**3. Comptabilité et paiement**

La formule "Calcul des heures de nuit et débours" est établie chaque fin de mois, par brigade ou service. Elle est signée par le chef de brigade, ou par son remplaçant, qui atteste ainsi l'exactitude des montants calculés. Elle est remise aux SEMS/Gestion du

**INDEMNITE POUR SERVICE DE  
NUIT ET  
INDEMNITE POUR DEBOURS  
PROFESSIONNELS**

S	M. U. RECHSTEINER Chef de la Sûreté	4
	Date : 01.04.1969	C
	Nouvelle teneur : dès le 01.05.2000	1

personnel pour vérification et pour établir l'ordre de débit permettant au Service financier de créditer les comptes bancaires individuels.

4. **Changement de brigade**

Lorsqu'un homme change de brigade dans le courant d'un mois, ses indemnités ne seront comptabilisées que sur une seule formule, en principe celle de sa nouvelle brigade.

5. **Indemnité lors du remplacement d'un Chef de brigade malade ou accidenté**

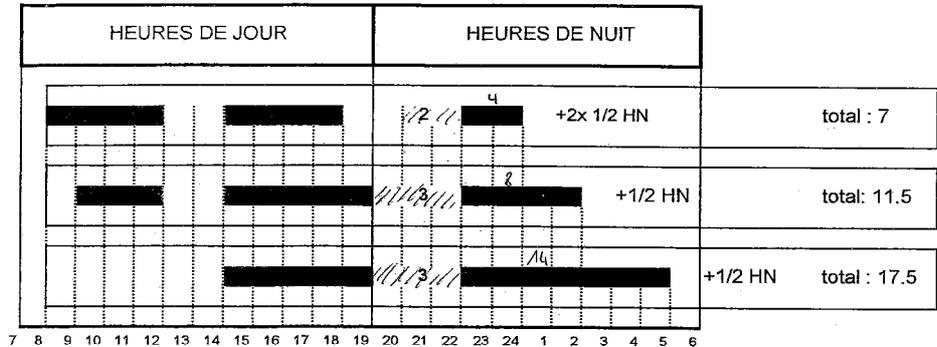
Par analogie à la pratique appliquée à la Gendarmerie, le remplaçant d'un Chef de brigade malade ou accidenté est autorisé à marquer les débours journaliers de l'ICB dès le 31ème jour du remplacement.

La période de vacances du Chef de brigade ne peut en aucun cas justifier l'octroi d'un tel avantage.

Le Chef de la Police de Sûreté :

Signé : U. RECHSTEINER

Concerne: Modification de l'OS 4 C1 (point 1.2 et 1.3)



Heures travaillées sur horaire de jour



Heures de nuit comptabilisées normalement



Heures de nuit comptabilisées à double

Pour que les heures de nuit soient comptabilisées à double dès 2200 h., il faut que 8 heures de travail, au minimum, aient été faites à ce moment-là. Ceci implique donc une prise de service à 1400 h., au plus tard.

**Ce principe ne s'applique pas lorsque le policier est :**

1. en toumus d'hôtel
2. en toumus au CID
3. en patrouille où une indemnité de CHF 34.- est octroyée

**Ce principe s'applique lorsque le policier est :**

- 1) pris pour un service à l'hôtel au pied levé et qu'il a déjà effectué sa journée de travail.
- 2) pris pour service de nuit au CID au pied levé et qu'il a déjà effectué sa journée de travail.
- 3) en consigne et qu'il est rappelé de nuit après 2200 h., ou que son travail se prolonge après 2200 h., étant donné qu'il a déjà effectué sa journée de travail.

N.B. Les demi-heures ajoutées en début et fin de service ne sont jamais doublées.

CSa BELLIDO