



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

Sur les 13 recommandations émises par la Cour, 5 ont été réalisées et 8 sont en cours.

Les **5 recommandations réalisées** concernent la validation d'une feuille de route pour 2010, l'élaboration et le déploiement d'une procédure de gestion, de suivi et de contrôle de la masse salariale, d'une procédure de recrutement, le suivi des sanctions par motif et département, ainsi que le plan de déploiement du projet relatif à la gestion des absences.

**8 recommandations sont en cours de réalisation** et concernent la mise en place de tableaux de bord et d'indicateurs relatifs à la masse salariale, en particulier par catégorie de collaborateurs et/ou en lien avec les objectifs du Conseil d'Etat et au suivi des formations dispensées.

Un appel d'offres a été lancé pour trouver un accompagnateur à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour définir le nouveau système d'évaluation et de rémunération. Ceci débouchera également sur l'affinement des besoins en formation.

Ainsi, après seulement 4 mois, certaines procédures ont pu être approuvées et certains sujets aboutir tout en gardant à l'esprit que l'application des procédures devra être contrôlée en pratique et que des projets d'envergure tels que la gestion prévisionnelle des compétences ou la mise en place d'indicateurs qui reflètent l'activité prendront davantage de temps pour être menés à bien.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<b>Recommandation 1 :</b> Le Conseil d'Etat est invité à préciser ses attentes pour l'OPE en matière de conception de politique RH, pour chaque thème de la politique RH (conditions-cadre, gestion de la masse salariale, gestion prévisionnelle, formation, santé) en regard également des attentes sur les structures transversales et du choix d'organisation souhaités (voir les recommandations conclusives du point 4.9.2).	3	Délégation CE RH	31.12.2010 (Initial : Immédiat)	En cours 31.12.2010	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation 2 :</b> L'OPE devrait pouvoir imposer des procédures relatives à la gestion, au suivi et au contrôle de la masse salariale (formats de suivi, nature et séquence des actes de gestion et des contrôles) après concertation avec les RH départementaux et d'autres interlocuteurs financiers ou du contrôleur interne pour les déterminer.</p>	4	OPE	<p><i>Selon décision du CSG pour la directive transversale de contrôle.</i> <i>Selon décision du CE pour les directives transversales des indicateurs et mesures des effectifs et de la masse salariale.</i></p>	21.08.2009	<p>Fait. Les procédures ont été établies et sont applicables dans tous les départements.</p>

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délaï au	Fait le	Commentaire
4.2.4	<p><b>Recommandation 3 :</b> Développer des tableaux de bord globalement et par statut et catégorie de personnel homogène, et les déployer dans tous les départements sous la responsabilité de l'OPE qui s'entoure des responsables RH et financiers départementaux pour en définir les formats.</p> <p>Limiter le nombre d'extractions à disposition des départements à celles qui sont pertinentes pour leur gestion opérationnelle et stratégique.</p>	4	OPE	01.01.2011 <i>Selon décision du CE pour les directives transversales des indicateurs et mesures des effectifs et de la masse salariale.</i>	En cours	En cours.
4.3.4	<p><b>Recommandation 4 :</b> La Cour invite le Conseil d'Etat à désigner l'OPE comme seul garant des définitions et des suivis des objectifs relatifs aux RH, et ce, dès leur annonce.</p> <p>De même la Cour invite les départements à n'utiliser que les formats et chiffres validés par l'OPE et le Conseil d'Etat dans leurs actions de communication.</p>	4  4	OPE  Départements	01.01.2011 (initial 30.06.2010)  immédiat	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 5 :</b> La Cour invite le collège des secrétaires généraux à obtenir du collège spécialisé RH voire à son groupe de travail « compétences » une concrétisation de la GPEC en s'appuyant sur le projet « RepER ».</p> <p>Concentrer la démarche de définition des besoins en RH et des écarts pour les prestations majeures à délivrer dans chaque département en identifiant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les postes et personnes clés d'encadrement et métiers qui jouent un rôle d'importance dans la délivrance des prestations quel que soit le niveau hiérarchique ;</li> <li>- les besoins par emploi-métiers et filières.</li> </ul> <p>En outre, il conviendra d'évaluer l'impact sur le budget et le plan quadriennal.</p> <p>Si la démarche n'aboutissait pas dans des délais raisonnables de 6 mois, confier la conduite de ce projet à l'OPE qui devra dès lors mener des entretiens dans chaque département, accompagné des responsables RH des départements.</p>	4	Collège des secrétaires généraux	31.08.2010	En cours	En cours. Le groupe de travail "compétences" a été mis sous la responsabilité de l'OPE. Le Conseil d'Etat, dans sa séance du 16 mars 2010, a adopté le guide méthodologique du RepER ainsi que les domaines fonctionnels et les emplois de référence du répertoire. La poursuite du projet est en attente du résultat de l'appel d'offre pour une prestation d'accompagnement pour un nouveau système d'évaluation et de rémunération. La définition des besoins et des ressources relève des départements. Le degré de priorité assorti d'un calendrier doit encore être débattu au sein du CSG.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<b>Recommandation 6 :</b> Les priorités RH devraient être débattues directement au sein du collège des secrétaires généraux puisque le directeur général de l'OPE y est présent avec une voix consultative.	3	Collège des secrétaires généraux	Mis en place au cours de l'audit	Mis en place au cours de l'audit en 2009	Fait. La feuille de route 2010 a été validée par le Collège des secrétaires généraux.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.5.4	<p><b>Recommandation 7 :</b> Le collège spécialisé RH devrait se fixer des délais pour faire aboutir les procédures de recrutement et consigner dans ses procès-verbaux de séance toutes les objections éventuellement soulevées avec mention du département qui les émet.</p> <p>Le collège spécialisé RH et plus particulièrement son groupe de travail « recrutement » devraient proposer une politique de recrutement commune et harmonisée pour l'ensemble des départements et qui favorise la mobilité interne. Cette procédure peut ainsi prévoir des règles spécifiques en ce qui concerne le recrutement des cadres (classes supérieures à 23 et plus) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une implication systématique des responsables RH des départements ;</li> <li>- une réalisation d'une évaluation des compétences humaines clés ;</li> <li>- une rencontre systématique d'au minimum 2 candidatures internes pour autant qu'elles existent ;</li> <li>- une synthèse comparant les trois derniers candidats retenus avec documentation du choix</li> </ul>	4	CSRH	Fin février 2010	Fin février 2010	Fait. Une procédure de recrutement commune à tout l'Etat a été établie, approuvée et est applicable. Cette procédure confirme la décentralisation du recrutement dans les départements avec une implication plus forte des RH départementales.



	<p>Pour l'ensemble des autres recrutements, la procédure devrait introduire un droit de regard des responsables départementaux des ressources humaines sur la sélection finale des candidats retenus.</p> <p>En appui de cette procédure, des indicateurs devraient être développés, reflétant le nombre de postes pourvus par des candidatures internes et externes.</p> <p>Ce projet devrait être approuvé d'ici au premier trimestre 2010. Passé ce délai, et si la procédure est toujours dans l'impasse, l'OPE devrait pouvoir proposer une procédure de référence conforme aux bonnes pratiques et participer aux entretiens finaux de recrutement, au moins pour les cadres supérieurs de l'Etat (classe supérieure à 23).</p>					
4.5.4	<p><b>Recommandation 8 :</b> L'OPE devrait coordonner le recours à des cabinets externes en tenant à disposition des départements une sélection de prestataires spécialisés et en participant aux négociations des tarifs.</p>	3	OPE pour proposition après identification des cabinets externes utilisés par les départements, CSG pour décision	31.12.2010	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2= Modéré 1= Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p><b>Recommandation 9 :</b> La mise en place du projet « RepER » et des autres projets prévus, notamment en matière de rémunération, devrait permettre de réduire le coût administratif des progressions salariales extraordinaires et de faire évoluer un collaborateur méritant au sein de son emploi-métier.</p>	4	OPE et Départements	31.12.2012	En cours	En cours.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.6.4	<p><b>Recommandation 10 :</b> L'OPE devrait définir des formats de suivis des différents types de sanctions et en coordonner le remplissage auprès des départements sur base régulière en précisant les définitions.</p> <p>L'OPE devrait définir précisément les notions exprimées par le Conseil d'Etat (par exemple placards dorés) et déterminer leur format de suivi, dès leur annonce. Cela permettrait notamment d'évaluer l'efficacité des changements législatifs et les volontés du Conseil d'Etat.</p> <p>En outre et indépendamment de la problématique des placards dorés, il est bien évidemment de la responsabilité des chefs de service et des directeurs de prendre des actions de gestion envers des collaborateurs dont les prestations sont jugées insuffisantes.</p>	4	OPE	28.02.2010	28.02.2010	Fait pour le tableau de sanctions.

Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.7.4	<b>Recommandation 11 :</b> Le collège spécialisé RH voire son groupe de travail « formation » affine les besoins en formation en tenant compte des travaux relatifs à la GPEC et au projet RepER présentés précédemment.	3	OPE	31 décembre 2012 (cf. recommandation 9)	En cours	En cours.
4.7.4	<b>Recommandation 12 :</b> Au minimum selon les 4 critères précités, l'OPE développe des indicateurs pertinents relatifs à la formation et pour cerner la participation aux cours. Les indicateurs relatifs à l'assiduité à la formation devraient être mis en place par contenu et degré d'utilité des cours. Ces indicateurs sont également à déployer aux autres centres de formation de l'Etat.	3	OPE	31.12.2010	Pas fait	En cours.



Réf.	Recommandation / Action	Mise en place (selon indications de l'audit)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.8.4	<p><b>Recommandation 13 :</b> Le collège spécialisé RH doit se fixer des délais pour faire aboutir la gestion des absences et consigner dans ses procès-verbaux de séance toutes les objections éventuellement soulevées avec mention du département qui les émet.</p> <p>A défaut, l'OPE doit pouvoir imposer certaines procédures et méthodes de travail.</p>	3	CSRH	Selon plan de déploiement validé	22.07.2009	Fait en cours d'audit. Plan de déploiement jusqu'en 2011 validé par le Conseil d'Etat.