

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 toutes acceptées spontanément par l'audit. Actuellement 6 recommandations ont été mises en œuvre et 7 sont en cours de réalisation.

Relativement aux **6 recommandations mises en œuvre**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- La validation et la mise en œuvre de la directive transversale « procédure de contrôle service des paies et administration du personnel », désormais applicable à l'ensemble des départements ;
- Les priorités RH sont validées au travers d'une feuille de route au sein du CSG ;
- Une procédure de recrutement commune à tout l'Etat a été approuvée et mise en œuvre ;
- Un suivi des sanctions par motif et par département a été mis en œuvre.

Parmi les **7 recommandations en cours**, il est notamment relevé que :

- Le Conseil d'Etat a adopté le guide méthodologique du RePER ainsi que les domaines fonctionnels et les emplois de référence du répertoire. La poursuite du projet est liée à la prestation d'accompagnement pour un nouveau système d'évaluation et de

rémunération (projet "SCORE" - Système Compétences Rémunération Evaluation) ;

- Relativement à la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), cette démarche a été intégrée dans le cadre du projet "SCORE" qui a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluations des emplois métiers et des fonctions datant de 1975 ;
- L'OPE a établi une directive relative aux indicateurs et tableaux de bord des effectifs. Cette dernière est dans l'attente de la validation par le Conseil d'Etat avant sa mise en œuvre dans les départements.
- Concernant la formation, l'OPE a développé une stratégie et une politique de formation de l'Etat de Genève, ainsi qu'un « Cockpit formation », permettant d'avoir des indicateurs de mesures uniformes. Ces éléments relatifs à la formation sont dans l'attente d'une validation du Conseil d'Etat.
- Le Conseil d'Etat n'a pas encore précisé ses attentes pour l'OPE en matière de conception de politique RH.

En conclusion, il convient de relever que l'ensemble des recommandations de la Cour ont abouti à des actions de la part de l'OPE. Parmi ces recommandations, 4 sont dans l'attente d'une validation du Conseil d'Etat.

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	
4.1.4	<p>No 28 : Organisation des ressources humaines au sein de l'Etat de Genève</p> <p>Recommandation 1 : 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).</p>	3	Délégation CE RH	31.12.2010 (Initial : Immédiat)	En cours	En cours. Cette recommandation est sous la responsabilité du Conseil d'Etat qui a abordé ce sujet lors de plusieurs séances en 2010 et en 2011. Actuellement la réorganisation future de l'OPE n'a pas encore été validée par le Conseil d'Etat.
4.2.4	<p>Recommandation 2 : 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</i></p> <p><i>Selon décision du CE pour le reste</i></p>	21.08.2009	Fait au 30 juin 2010. La directive transversale procédure de contrôle service des paies et administration du personnel a été validée au 15 mai 2010.

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
4.2.4	<p>No 28 : Organisation des ressources humaines au sein de l'Etat de Genève</p> <p>Recommandation 3 : 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. 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>	Fait	<p>En cours. En ce sens, l'OPE a établi deux directives - indicateurs et tableaux de bord des dépenses du personnel ; - indicateurs et tableaux de bord des effectifs. Bien que l'OPE ait développé ces deux nouvelles directives, celle relative aux indicateurs et tableaux de bord des effectifs doit encore être validée par le Conseil d'Etat avant sa mise en œuvre dans les départements.</p> <p>Les restitutions (extractions de l'infocentre SIRH-CFI) sont désormais organisées par domaine (paie, gestion administrative, absences, formation, etc.). Cette organisation permet d'accéder plus facilement aux restitutions désirées. Afin d'offrir aux départements une autonomie complète dans l'exploitation de la base de données sous forme de tableaux de bord, l'OPE envisage de mettre en place un cockpit RH dédié. Les tests sont en cours et une mise en production est prévue d'ici la fin d'année 2011.</p>

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	
4.3.4	<p>No 28 : Organisation des ressources humaines au sein de l'Etat de Genève</p> <p>Recommandation 4 : 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	OPE Départements	01.01.2011 (initial) 30.06.2010 immédiat	Fait	<p>Fait. Désormais l'ensemble des décisions formelles en matière de RH transversales doivent être validées par le Conseil d'Etat.</p> <p>Les restitutions (extractions de l'infocentre SIRH-CFI) sont désormais organisées par domaine (pate, gestion administrative, absences, formation, etc.). Cette organisation permet d'accéder plus facilement aux restitutions désirées.</p>
4.4.4	<p>Recommandation 5 : 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 ». 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"> - 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 ; - les besoins par emploi-métiers et filières. <p>En outre, il conviendra d'évaluer l'impact sur le budget et le plan quadriennal. 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.</p>	4	Collège des secrétaires généraux	31.08.2010	En cours	<p>L'OPE a intégré la GPEC dans le cadre du projet "SCORE" (système compétence rémunération Evaluation) qui a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluations des emplois métiers et des fonctions datant de 1975.</p> <p>Sur la base du RePER, une esquisse de grille d'emplois de référence (150) a été élaborée. Un emploi de référence pourra avoir de un à 4 niveau d'exigences. Chaque niveau d'exigences fera l'objet d'une description sur la base du référentiel (compétences professionnelles, compétences personnelles, compétences sociales, compétences de conduite et sollicitations/conditions de travail).</p>

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	
No 28 : Organisation des ressources humaines au sein de l'Etat de Genève						
4.5.4	Recommandation 6 : 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 au 30 juin 2010.
4.5.4	Recommandation 7 : 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. [...]	4	CSRH	Fin février 2010	Fin février 2010	Fait au 30 juin 2010. 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.
4.5.4	Recommandation 8 : 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.	3	OPE pour proposition après identification des cabinets externes utilisés par les départements, CSG pour décision	31.12.2010	Fait	En cours. Bien que l'ensemble des cabinets ont été identifiés et validés par le CSG au 1er avril 2011, par retour de courrier, la centrale commune d'achat (CCA) doit encore finaliser 3 des 4 contrats cadres.
4.6.4	Recommandation 9 : 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.	4	OPE et Départements	31.12.2012	En cours	En cours. Le projet SCORE (système compétence rémunération Evaluation) a pour objectif de moderniser le système de rémunération et d'évaluations des emplois métiers et des fonctions datant de 1975. Ce projet est en cours de conception depuis la signature d'un contrat de prestations en septembre 2010. Le délai d'aboutissement est fixé à 2013.

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	
4.6.4	<p>No 28 : Organisation des ressources humaines au sein de l'Etat de Genève</p> <p>Recommandation 10 : 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. 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	<p>Fait. Le tableau des sanctions pour l'ensemble des départements est établi depuis 2010. Les notions exprimées par le Conseil d'Etat sont précisées lorsque nécessaire dans les directives MIOPE.</p> <p>En ce qui concerne la notion de "placards dorés", l'OPE estime que les décisions du Conseil d'Etat de supprimer les droits acquis progressifs et l'introduction du licenciement pour motif fondé permettent de traiter les insuffisances de prestations par notamment la rétrogradation ou le licenciement. Toutefois, la Cour a identifié 27 cas où la classe payée est supérieure à 3 classes d'écart avec la classe de la fonction.</p>
4.7.4	<p>Recommandation 11 : 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.</p>	3	OPE	31.12.2012 (cf. recommandation 9)	Fait	<p>En cours.</p> <p>L'OPE a développé une stratégie et de politique de formation de l'Etat de Genève. Ce document est dans l'attente de la validation du Conseil d'Etat.</p>

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	
4.7.4	<p>No 28 : Organisation des ressources humaines au sein de l'Etat de Genève</p> <p>Recommandation 12 : 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.</p>	3	OPE	31.12.2010	Fait	<p>En cours.</p> <p>L'OPE procède actuellement au développement d'un « Cockpit formation » en complément de la stratégie de politique de formation de l'Etat de Genève.</p> <p>Ces deux documents sont dans l'attente de la validation du Conseil d'Etat.</p> <p>Fait au 30 juin 2010.</p>
4.8.4	<p>Recommandation 13 : 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	<p>Le plan de déploiement jusqu'en 2011 a été validé par le Conseil d'Etat.</p>