

N° 32 (État de Genève) : audit de gestion, relatif à l'utilisation de l'application de conduite opérationnelle du personnel de police (COPP) au sein de la police judiciaire rapport publié le 30 août 2010

La Cour a émis 17 recommandations, toutes acceptées spontanément par les départements concernés (anciennement DSPE, DF et DCTI). Au 30 juin 2013, 8 recommandations ont été mises en place et 9 sont non réalisées.

Malgré les engagements de délai pris par l'audit initialement en août 2010 de traiter les 17 recommandations en moins de trois ans (délais par ailleurs revus en juin 2011 puis en juin 2012 avec l'indication que les 17 recommandations seraient mises en œuvre au 30 juin 2013), **9 recommandations n'ont pas été réalisées** à ce jour.

Parmi celles-ci, il est notamment relevé que :

- L'étude sur le fonctionnement organisationnel souhaité quant à la saisie et la validation des données saisies dans l'application n'est pas finalisée, ce qui n'a pas permis l'élimination des difficultés lors de l'utilisation opérationnelle de l'application ;
- Les horaires ne reposent toujours pas sur une démarche d'optimisation de la planification permettant de s'assurer que les cycles horaires actuels sont les plus efficaces possible afin notamment de limiter les heures supplémentaires. Au 30 juin 2013, l'application COPP dénombrait encore 408 codes horaires ouverts pour l'ensemble du corps de police (environ 340 codes horaires pour la police lors de l'audit de la Cour en 2010). De plus, la police n'est plus en mesure d'identifier le nombre de codes utilisés par la police judiciaire ;

- Les mobilisations pour les manifestations ne sont pas effectuées au moyen de l'application COPP, ce qui permettrait d'améliorer la planification et la gestion des heures liées à ce type d'événements ;
- Le système de contrôle interne en lien avec l'application COPP n'est pas encore satisfaisant.

Néanmoins, la Cour observe une amélioration quant aux indemnités reçues lors de conférences, séminaires ou formations ainsi que leur potentielle rétrocession. En effet, bien qu'elles ne fassent toujours pas l'objet de contrôle systématique, il convient de noter que les indemnités relatives aux interventions auprès de l'ISP (Institut Suisse de Police) sont désormais versées directement à la police genevoise et non plus à l'intervenant.

La non-mise en œuvre des recommandations augmente substantiellement la difficulté de gérer les risques soulevés dans le rapport de manière satisfaisante notamment au niveau d'une gestion efficace des horaires, que ce soit pour l'activité ordinaire des collaborateurs ou pour les manifestations particulières. De plus, en l'absence d'un transfert de compétences à l'attention de la police, le risque financier demeure du fait du recours à des prestataires de service externes.

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
4.1.4	<p>Recommandation 1 : De manière générale, la Cour recommande à la direction de la PJ 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 ; • 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. 	4	Cheffe de la police	31.03.2014 (délai initial 12.2010 puis 31.10.2012)	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2013.</p> <p>Les activités de saisie et de contrôle seront définies d'ici au 31 mars 2014 dans le cadre de la prochaine mise en place du service de contrôle de gestion RH de la police.</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	Commentaire
4.1.4	Recommandation 2 : 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.	2	CTI	Terminé en cours d'audit	Fait	Fait au 30 juin 2011.
4.2.4	Recommandation 3 : 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 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.	3	DAF (OPE) pour les fiches MIOPE	09.2010	Fait	Fait. Les fiches MIOPE ont été définies (débours, piquets, heures supplémentaires) par l'OPE et sont disponibles sur intranet.

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
	<p>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.</p> <p>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.</p>	3	SILO	30.09.2012 (délai initial : fin 2010)		Le calendrier des formations a été établi. Une planification plus fine sera définie à l'automne une fois les inscriptions ouvertes.
4.2.4	<p>Recommandation 4 : La Cour suggère à l'OPE de régulariser la situation actuelle afin de s'assurer que des paiements indus ne soient plus versés.</p>	3	OPE DAF	06.2010	Fait	Fait au 30 juin 2011.

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
4.2.4	Recommandation 5 : 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.	4	Chef de la police adjoint	31.12.2012 (délai initial 06.2011)	En cours	Non réalisé au 30 juin 2013.
4.3.4	Recommandation 6 : 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 ⁷ : « <i>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)</i> ».	4	Cheffe de la police	30.06.2013 (délai initial : 01.01.2011)	Fait depuis juin 2012 selon PJ	Non réalisé au 30 juin 2013. Au 30 juin 2013, l'application COPP dénombrait encore 408 codes horaires ouverts pour l'ensemble du corps de police. De plus, l'audité n'est plus en mesure d'identifier le nombre de codes utilisés par la police judiciaire. Les nouveaux horaires de la PJ ne reposent toujours pas sur une démarche d'optimisation de la planification comme recommandé par la Cour. En l'absence d'une telle démarche, la police n'est pas en mesure de s'assurer que les cycles horaires actuels sont les plus efficaces possibles.

⁷ Rapport N° 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)			Suivi par la Cour	
		Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p>Recommandation 7 :</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	En cours	Non réalisé au 30 juin 2013.

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
4.4.4	Recommandation 8 : 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.	2	Direction Police AMOA, OPE et USI	31.08.2012 (délai initial : 09.2010 pour les débours et indemnités de nuit Au 31.12.2010 pour l'interface «Absences»)	En cours	Non réalisé au 30 juin 2013. Selon les informations fournies par l'audité, la finalisation de l'interface est prévue pour le 4 ^{ème} trimestre 2013.
4.5.4	Recommandation 9 : 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	2 ^{ème} semestre 2013 (délai initial : 12.2010 puis 31.08.2012)	Fait pour les formulaires signés par les intervenants externes de GFI	Non réalisé au 30 juin 2013.

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
4.5.4	Recommandation 10 : 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	Fin novembre 2013 (délai initial : 12.2010 puis 30.09.2012)	En cours	Non réalisé au 30 juin 2013.
5.1.4	Recommandation 11 : 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	Fait	Fait au 30 juin 2011.

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
5.1.4	Recommandation 12 : 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	Fait	Fait au 30 juin 2011.
5.1.4	Recommandation 13 : 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.	3	Chef de la police adjoint	31.12.2013 (délai initial : 12.2010, puis 31.10.2012)	Fait	Fait. Suite à une étude interne (juillet 2013), une proposition visant à faire timbrer uniquement le "personnel administratif avec horaires de bureau" et le "personnel à temps partiel" a été validée.

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
5.2.4	<p>Recommandation 14 : En matière d'AMOA, la Cour recommande de :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	2	Comité stratégique informatique police et CTI	12.2010	Fait	Fait au 30 juin 2012.
		2	CTI	03.2011		
5.2.4	<p>Recommandation 15 : 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	Fait	Fait au 30 juin 2011.

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
5.2.4	<p>Recommandation 16 : 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"> • 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 ? <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. Elle doit s'inscrire dans une démarche plus globale permettant d'analyser l'organisation et le fonctionnement même de la police (organisation, planification, priorités, etc.). Elle 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	31.12.2012 (délai initial 12.2010)	En cours	<p>Non réalisé au 30 juin 2013.</p> <p>Cette recommandation devrait être prise en charge dès l'engagement d'un contrôleur de gestion au sein de la DRH de la police.</p>
5.2.4	<p>Recommandation 17 : 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	<p>Non réalisé au 30 juin 2013.</p> <p>L'internalisation des compétences n'est pas effective.</p>