

## N° 54 : (Pouvoir judiciaire) audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire rapport publié le 1er juin 2012

La Cour a émis 26 recommandations, toutes acceptées spontanément par l'audité. Actuellement 10 recommandations ont été mises en place, 15 sont en cours de réalisation et une est, pour l'instant, sans effet.

Relativement aux **10 recommandations mises en place**, des solutions ont pu être réalisées notamment dans les domaines suivants :

- Accord entre la CGPJ et le Conseil d'Etat courant 2012 portant sur un PB 2013 et un PFQ 2013-2016 octroyant des moyens supplémentaires au PJ ;
- Mise en place d'une structure projet pour prendre en charge les différents chantiers en lien avec la gestion des ressources humaines et de la conduite du changement (projet GRH) ; à titre d'exemple, dans ce cadre une analyse a été réalisée sur les écarts de profils et de fonctions au sein des différentes juridictions et l'élaboration de cursus de formations spécifiques pour les métiers judiciaires en collaboration avec l'ERAJ ; lancement également d'un projet « contrôle interne » ;
- Finalisation du projet Protaect pour la mise en œuvre du nouveau droit de protection de l'adulte et de l'enfant ; déménagement du TPAE dans de nouveaux locaux aux Glacis-de-Rive ;
- Réorganisation des services centraux avec notamment le regroupement des fonctions logistiques et le repositionnement des fonctions de directrice générale des greffes et de secrétaire générale adjointe en charge de l'organisation et de la planification.

Le PJ a également initié plusieurs actions en lien avec l'environnement de travail et notamment le taux d'absentéisme. Selon le PJ, un retour à la normale sera immanquablement un travail de longue haleine tant le nombre de leviers à actionner est important. A ce jour, le taux d'absentéisme reste élevé (7.6 % au premier trimestre 2013 pour le personnel des greffes).

Parmi les **15 recommandations en cours**, il est relevé que des travaux doivent encore être réalisés en particulier au niveau :

- Des projets d'organisation qui ont été lancés au sein de trois juridictions ;
- De la définition et de la mise en œuvre des nouveaux profils, rôles et responsabilités pour l'ensemble des métiers de l'administration judiciaire, y compris pour la direction des juridictions ;
- De la mise en cohérence des différents organigrammes et de la mise à jour des règlements internes aux juridictions ;
- De la mise en œuvre de tableaux de bord pour le suivi des indicateurs RH ;
- Des travaux de la CGPJ en matière de gouvernance, des travaux de gestion des risques et de mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne .

La recommandation actuellement sans effet est en lien avec la déclinaison des matrices d'activités au niveau des différentes juridictions. Cette tâche a été mise en attente de l'avancement des travaux de réorganisation et de définition des fonctions, des rôles et des responsabilités.

La Cour note cependant que la situation du PJ en matière de locaux reste préoccupante, coûteuse et inefficace. La livraison du nouveau palais de justice est estimée désormais vers 2022 ; le dépôt du crédit d'étude a été reporté par le Conseil d'Etat à 2014. Le PJ reste dans l'attente d'une rencontre avec le DU-OBA afin d'étudier les solutions possibles à titre d'alternative au nouveau palais de justice.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.1.4	<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Cour invite le secrétaire général du PJ à définir une structure de projet appropriée (en suivant par exemple les étapes-clé de la méthode Hermès) et à désigner un chef de projet expérimenté afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre la mise en œuvre des processus et procédures et notamment la mise à jour du plan stratégique, la déclinaison des cahiers des charges génériques au sein des juridictions et la rédaction du règlement interne du personnel du PJ.</li> <li>• Mettre en œuvre une réelle démarche de conduite du changement. Cette démarche aura pour objectifs de mener un accompagnement à la fois des fonctions d'encadrement, mais également des collaborateurs insuffisamment formés aux nouvelles tâches en lien avec la réforme et le code de procédure.</li> </ul> <p>Pour cela, le chef de projet devrait travailler conjointement avec la DGG, la DRH et les cadres des juridictions. De même, une réunion préalable de mobilisation avec présence des présidents de juridiction comme support et partie prenante du changement serait nécessaire pour la réussite de cette démarche.</p>	3	CGPJ	31.12.12	31.12.12	<p>Fait.</p> <p>Une structure appropriée de gestion de projet a été constituée.</p> <p>Des chefs de projet ont été nommés afin de conduire les différentes actions de mise en œuvre des processus et procédures ainsi qu'une démarche de conduite du changement.</p> <p>Le bureau projet a également été renforcé et est notamment en charge d'effectuer un suivi de l'ensemble des actions.</p>
4.1.4	<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>A la date de l'audit, des travaux sont en cours dans le bâtiment du Petit-Lancy (pose de film solaire sur les vitrages), sans toutefois pouvoir répondre aux problèmes de fond soulevés. Considérant que les améliorations à même</p>	4	CGPJ	31.12.13		<p>En cours.</p> <p>La livraison du nouveau palais de justice est estimée vers 2022 (le dépôt du crédit d'étude a été reporté à 2014).</p>
		3	DCTI	31.12.13		

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>d'offrir un fonctionnement plus efficace et efficient de la justice ne pourront voir le jour qu'avec un site unique, la Cour prend note de la volonté du Conseil d'Etat de déposer en 2013 un « crédit d'étude auprès du Grand Conseil, incluant un concours d'architecture visant à réaliser un bâtiment emblématique et exemplaire, au service d'une justice équitable, efficace et accessible à tous. »</p> <p>Si, compte tenu des contraintes budgétaires générales de l'Etat et des priorités politiques, ce crédit d'étude ne figurait pas au projet de budget d'investissement 2013, l'entrée en service dans le site unique serait vraisemblablement reportée au-delà de 2020. Dans un tel cas, la CGPJ, en collaboration avec le DCTI, devrait poursuivre ses recherches de locaux alternatifs à un site unique.</p>					<p>La situation du PJ en matière de locaux reste coûteuse et inefficace. Le PJ reste dans l'attente d'une rencontre avec le DU-OBA afin d'étudier les solutions possibles.</p> <p>De son côté le DU-OBA prévoit de terminer une étude préliminaire au 3<sup>ème</sup> trimestre 2013.</p>
4.1.4	<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>La Cour invite le PJ à mettre en place un plan d'action d'urgence pour le projet protection de l'adulte et de l'enfant en identifiant les conséquences de la non-mise en œuvre du projet en temps et en heure et en définissant des solutions alternatives le cas échéant.</p> <p>La Cour invite le DCTI, notamment par le biais du groupe de travail logistique récemment constitué, à proposer une solution de locaux pour accueillir le futur TP AE, incluant les solutions alternatives d'un regroupement dans le parc actuel de l'Etat (propriété ou location) comprenant les bâtiments qui seront prochainement libérés ou loués.</p>	4	CGPJ	31.12.12	30.06.13	<p>Fait.</p> <p>Le projet ProtAEct pour la mise en œuvre du nouveau droit de protection de l'adulte et de l'enfant s'est terminé fin juin 2013.</p>
		1	DCTI	30.09.12	27.05.13	<p>Par ailleurs, le pouvoir judiciaire a mis en place un plan d'urgence pour loger le TP AE dans l'attente de nouveaux locaux. Le TP AE a finalement déménagé dans les locaux des Glacis-de-rive en mai 2013.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.1.4	<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Le secrétariat général est invité à revoir de manière approfondie les différentes fonctions présentes au PJ, en tenant compte des travaux du projet SCORE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est en effet souhaitable de faire coïncider les métiers avec les fonctions SIRH afin de limiter les retraitements des données, ce qui permettra de suivre le personnel de manière précise.</li> <li>• L'évaluation de fonction devrait permettre d'identifier les activités récurrentes à une fonction et les activités spécifiques propres à une juridiction ou chambre, et en conséquence de préciser les cahiers des charges.</li> </ul>	2	SG	31.12.14		<p>En cours.</p> <p>La DGG et la DRH conduisent dans l'attente de plus de visibilité du projet SCORE, un travail de mise en cohérence d'une vingtaine de fonctions. L'opportunité de l'étendre à d'autres fonctions sera étudiée ultérieurement.</p>
4.2.1.4	<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Le secrétariat général est invité à intégrer dans le chantier d'accompagnement au changement les cas présentant les écarts de profils/fonctions, afin de s'assurer que les collaborateurs concernés par les nouvelles attributions lors de la réorganisation soient en mesure de les assumer. Ceci pourra se concrétiser notamment par la mise en place de formations appropriées ou de nouveaux recrutements.</p>	3	SG	31.12.12	31.12.12	<p>Fait. Deux actions principales ont été entreprises : l'identification des compétences à acquérir et des solutions de formation et d'accompagnement par la DGG et la DRH, le travail du PJ, avec les autres cantons romands au sein de l'ERAJ, au développement d'un CAS en management judiciaire.</p>
4.2.1.4	<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Le secrétariat général est invité à s'assurer, notamment pour ce qui concerne les greffiers de juridictions et leurs adjoints juristes ou administratifs, que les classes de fonctions et les cahiers des charges sont en ligne avec les tâches d'encadrement et de management demandées. Les spécificités des juridictions sont à affiner par ces dernières dans les cahiers des charges.</p>	3	SG	30.09.13 (initial : 31.12.12)		<p>En cours.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.1.4	<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Pour les recrutements qui ne font l'objet que de peu de candidatures, la direction des RH est invitée à analyser les causes de ce manque d'intérêt, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Définir si le profil recherché est réaliste par rapport au marché du travail (le greffier de juridiction doit avoir des compétences de management, juridiques, organisationnelles, ainsi qu'une connaissance étendue du fonctionnement des institutions genevoises) ; le cas échéant, indemniser de manière provisoire la fonction dans l'attente des livrables du projet SCORE.</li> <li>Redéfinir le vocabulaire utilisé (un greffier de juridiction est en réalité « un directeur/responsable administratif ») afin de rendre les postes attractifs à un cercle plus étendu de candidats potentiels.</li> <li>Evaluer si les délais de parution des annonces et les médias utilisés sont adéquats.</li> </ul>	3	SG	31.12.12	31.12.12	Fait.
4.2.2.4	<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Le secrétariat général est invité à formaliser les réflexions et le plan d'action correspondant en matière de réorganisation des services centraux en intégrant notamment les points ci-dessous, dont une partie est déjà identifiée par le PJ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centraliser les compétences logistiques des services centraux sous une seule direction.</li> <li>Revoir l'organisation et les rôles de chacun dans la production des chiffres et des analyses.</li> </ul>	3	SG	31.12.12	31.12.12	Fait. Le projet de réorganisation des services centraux a déjà produit les effets suivants : une direction de la logistique a été créée, un directeur logistique a été recruté et l'intégration des différents services logistiques au sein de cette nouvelle direction est intervenue.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir la stratégie et l'organisation en termes de « support projet ».</li> <li>Clarifier le rôle et le positionnement de la SGA par rapport au SG et aux autres directeurs de l'État-major.</li> <li>Identifier les tâches redondantes entre les services ou fonctions.</li> <li>Définir le rattachement hiérarchique des fonctions transversales « greffes » comme la taxation, l'AJ, etc.</li> <li>Communiquer l'organisation des services centraux et des rôles de chacun (à l'interne des services centraux et aux juridictions).</li> </ul>					<p>Le PJ a également mené les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Repositionnement de la fonction organisation et planification au sein de la direction pilotage,</li> <li>Lancement du projet GRH et du projet contrôle interne</li> <li>Repositionnement de la fonction de DGG, devenue suppléante du SG</li> </ul>
4.2.3.4	<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>La Cour invite la CGPJ à définir un ensemble de lignes directrices en matière d'organisation. A titre d'exemple, celles-ci pourraient préciser les éléments de réflexion suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenir compte des particularités des différentes filières et instances et identifier les spécificités de la juridiction : contraintes, activités, modes de fonctionnement ;</li> <li>Utiliser les matrices d'activités et les cahiers des charges pour déterminer une allocation adéquate des tâches (voir chapitre 4.2.4) ;</li> <li>Etablir la « cartographie » des ressources de la juridiction (compétences, expériences, ancienneté, motivation) afin de proposer une organisation en ligne dans un premier temps avec les compétences présentes et définir si des activités d'encadrement</li> </ul>	3	CGPJ	31.03.14		<p>En cours.</p> <p>Des projets d'organisation ont été lancés au sein de trois juridictions. La DGG, la SGA organisation et planification et la DRH procèdent de manière pragmatique à une analyse dans le cadre de leur accompagnement des juridictions dans leurs projets de réorganisation. La clarification des profils et des rôles et responsabilités des formateurs au sein des juridictions est en cours sous la responsabilité du secteur formation de la DRH.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>comme la formation, l'évaluation ou la gestion des absences ne peuvent pas être effectuées de manière transversale pour toute la juridiction ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sur la base des modèles d'organisation (cabinet, Pool, PAC), définir avec les collaborateurs et les magistrats les pistes d'optimisation ou de réorganisation possibles en tenant compte de l'encadrement, de la répartition des tâches entre magistrats et greffiers-juristes, de la politique à mener en matière de taux partiel et du recours à des auxiliaires.</li> </ul>					
4.2.3.4	<p><b>Recommandation 10</b> La Cour invite la CGPJ à décrire et présenter les organigrammes de manière homogène entre les juridictions. A titre d'exemples, il conviendrait que soient mentionnés systématiquement les magistrats, les types d'organisation (cabinet, pool, PAC) et les rôles d'encadrement.</p>	2	SG	30.06.14 (initial : 31.03.13)		<p>En cours. Cette tâche est reprise dans les activités de l'entité Organisation &amp; Planification en collaboration avec la DGG et la DRH. Des organigrammes intégrant les magistrats et des éléments d'organisation ou des processus sont élaborés dans les projets en cours sur l'organisation des juridictions.</p>
4.2.3.4	<p><b>Recommandation 11</b> La Cour invite les greffiers de juridiction et les présidents à revoir l'organisation en place et de définir les axes d'amélioration possibles. Ce travail devrait être basé sur les directives émises par la CGPJ.</p>	3	DGG	31.12.14		<p>En cours. La mise en œuvre de cette recommandation est en cours, même si le PJ a déjà mis en place plusieurs actions dans les différentes juridictions.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<b>Recommandation 12</b> La DGG en collaboration avec les juridictions est invitée à poursuivre la démarche des matrices d'activités. Il conviendrait de décliner les activités de manière suffisamment précise pour comprendre et décrire celles de chaque intervenant. Une fois les matrices d'activités établies dans une juridiction, elles pourront être utilisées pour identifier les possibles réaffectations de tâches entre les collaborateurs et affiner les besoins en effectifs de la juridiction.	2	DGG	A planifier (initial : 30.06.13)		Sans effet. La recommandation a été mise en attente : <ul style="list-style-type: none"> <li>de l'avancement des projets d'organisation en cours ;</li> <li>du projet GRH ;</li> <li>des réflexions menées par la DGG et la DRH sur l'évaluation de certaines fonctions.</li> </ul>
4.2.4.4	<b>Recommandation 13</b> En collaboration avec les présidents de juridiction, la CGPJ est invitée à revoir le rôle et les tâches confiés aux greffiers-juristes afin de leur offrir davantage de perspectives d'évolution. Selon les tâches confiées, une adaptation du traitement ou des indemnités pourrait être envisagée.	1	DGG	31.12.13 (initial : 30.03.13)		En cours. La fonction de greffiers-juristes formateurs (comme celle de greffier formateur) fait l'objet d'une vérification en termes de cohérence du statut (projet mené par la DGG, la DRH et 2 mandataires). Les attentes (cahiers des charges et compétences requises) sont en cours de réexamen. Le MP forme actuellement des greffiers-juristes appelés à suppléer les procureurs dans certains actes d'instruction. Le TPN examine la possibilité de revoir le cahier des charges des greffiers-juristes.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.2.4.4	<p><b>Recommandation 14</b></p> <p>La DGG est invitée à revoir la structure d'encadrement des juridictions, notamment en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menant une réflexion afin de modifier/compléter les cahiers des charges actuels avec une approche plus fonctionnelle de l'encadrement permettant de répartir les tâches entre plusieurs collaborateurs : cela a pour avantages de spécialiser les personnes, de cibler des profils et de composer avec les compétences de chacun.</li> <li>Poursuivant la déclinaison des cahiers des charges au sein des juridictions (voir 4.2.1), il conviendrait de tenir compte des spécificités et contraintes des juridictions et des profils des personnes en poste. A ce titre, il devrait être apprécié si les personnes en place ont réellement les capacités à tenir le poste d'encadrement, le cas échéant renforcer l'accompagnement de la part des services centraux envers les cadres des juridictions dans la prise en main de leur fonction, et notamment la formation.</li> </ul>	2	DGG	31.12.14		<p>En cours.</p> <p>Les travaux de la CGPJ sur la gouvernance auront un impact sur le fonctionnement de la direction des juridictions.</p> <p>Le projet GRH tend à mettre à plat les processus et les rôles et responsabilités des différents acteurs.</p> <p>Il est à noter également la réflexion de mise en cohérence des fonctions et l'initiative de création d'une formation de type CAS à l'ERAJ pour les métiers judiciaires.</p>
4.2.4.4	<p><b>Recommandation 15</b></p> <p>La CGPJ est invitée à redéfinir et formaliser les rôles et responsabilités des présidents de juridiction dans la gestion de la juridiction (y compris des autres magistrats) et de la gestion administrative, et à présenter au Conseil d'Etat une modification de la LOJ en conséquence.</p> <p>Parallèlement, les règlements internes des juridictions devraient être mis à jour et préciser d'une part les modalités</p>	3	<p>CGPJ</p> <p>Conduite du projet</p> <p>Mise en oeuvre</p>	<p>30.6.14 (initial : 31.12.13)</p> <p>31.12.14</p>		<p>En cours.</p> <p>La recommandation sera traitée dans le cadre des travaux de la CGPJ en matière de gouvernance et sa mise en œuvre dépendra du processus législatif.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	de la décharge (allocation de ressources administratives supplémentaires, réallocation d'une partie des dossiers aux autres magistrats, etc.) et d'autre part la répartition des tâches entre le président et le greffier de juridiction pour diriger et organiser la juridiction. A titre d'exemple, le président devrait participer activement à la définition des besoins budgétaires, ainsi qu'à la présentation et discussion du budget avec la CGPJ au même titre que le greffier de juridiction. Il serait également le relais administratif pour les magistrats afin de mettre en œuvre l'organisation, les processus et procédures appropriés.					
4.2.5.4	<p><b>Recommandation 16</b></p> <p>La direction des RH est invitée à mettre en place d'urgence un plan d'action en lien avec l'environnement de travail afin de prendre en compte les problèmes rencontrés et identifiés aujourd'hui. Ces modifications sont d'autant plus importantes et urgentes pour le MP, compte tenu de la situation critique de l'environnement de travail et du taux de sortie inférieur à l'objectif.</p> <p>Il conviendrait également d'intégrer les situations critiques qui pourraient accroître le taux d'absences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Flux d'activités prévisibles qui ne pourraient pas être absorbés par l'organisation actuelle (TP) ;</li> <li>Fonctionnement à l'aide de « prêts » temporaires inter-juridictionnels et de contrats d'auxiliaires arrivant bientôt à échéance (TMin).</li> </ul> <p>Ce plan nécessitera au préalable la mise en place d'indicateurs et d'analyses fines des causes et impacts du</p>	4	DRH	31.10.13 (initial : 31.12.12)		<p>En cours.</p> <p>Le PJ a initié plusieurs actions dans ce sens. Un secteur santé et bien-être a été formellement créé et poursuit sa collaboration avec le service de santé de l'Etat. Cependant, le retour à la normale sera immanquablement un travail de longue haleine, tant le nombre de leviers à actionner est important : achèvement du renforcement des juridictions sous-dotées, formation et accompagnement au changement spécifique aux problématiques identifiées, professionnalisation de l'encadrement et du personnel de la DRH, résolution des problèmes logistiques, acceptation du changement, ...</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
	<p>taux de rotation et du taux d'absences.</p> <p>Par ailleurs, la direction des RH est invitée à se rapprocher de l'OPE afin de voir dans quelle mesure la cellule de retour au travail de l'Etat pourrait être utile pour réduire les absences de longue durée, qui représentent plus de 70% des absences du PJ. Pour les cas de personnes ne pouvant plus être intégrés dans leur environnement d'origine.</p>					
4.2.5.4	<p><b>Recommandation 17</b></p> <p>La direction des RH est invitée à définir et mettre en place des tableaux de bord permettant de suivre les principaux indicateurs RH (absence, rotation, heures supplémentaires et temps partiel) pouvant impacter le fonctionnement et l'organisation des juridictions. Ces analyses doivent être plus régulières et à un niveau plus fin que le bilan social actuel.</p>	3	DRH	31.12.13		<p>En cours.</p> <p>La définition et la production de tableaux de bord fait partie intégrante du projet système de contrôle interne, qui comprend un sous-projet "Tableaux de bord", de manière coordonnée avec le projet GRH, qui doit également produire l'inventaire des besoins en matière de SIRH.</p>
4.3.4	<p><b>Recommandation 18</b></p> <p>La CGPJ est invitée à identifier tous les articles de la LOJ et des règlements internes traitant de la gouvernance et s'assurer qu'ils soient suffisamment précis pour éviter toute ambiguïté et redondance d'activité entre les différentes instances. Le cas échéant une proposition et une demande de modification de la LOJ devraient être transmises au Conseil d'Etat, en tenant compte des éventuelles modifications constitutionnelles résultant du vote prévu en octobre 2012 et des éléments déjà indiqués dans notre rapport au chapitre 4.2. Une fois la LOJ modifiée, les règlements internes devront être adaptés en conséquence.</p>	2	<p>CGPJ</p> <p>Conduite du projet</p> <p>Mise en oeuvre</p>	<p>31.12.13</p> <p>31.12.14 (après modification législative)</p>		<p>En cours.</p> <p>Les travaux de la CGPJ en matière de gouvernance répondent à cette recommandation. L'inventaire des dispositions constitutionnelles (anciennes et nouvelles), légales et réglementaires attribuant des compétences aux organes de gouvernance, de surveillance et de direction a été établi en automne 2012. La CGPJ travaille depuis lors à la clarification du système.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<b>Recommandation 19</b> La Cour invite la CGPJ à mettre en place une surveillance globale des risques couvrant l'ensemble des activités du PJ. Dans ce cadre, il conviendrait de définir une cartographie des risques et de reconsidérer le rôle et le positionnement d'une fonction d'audit interne. A titre d'exemple, l'audit interne devrait couvrir l'ensemble des risques (sur les plans administratif et judiciaire, y compris l'activité des magistrats) et pourrait être hiérarchiquement rattaché à la CGPJ. Par ailleurs, l'audit interne pourrait également évaluer le système de contrôle interne lorsque ce dernier sera opérationnel et suivre les recommandations émises par les différents organes de surveillance (CSM, ICF, Cour des comptes, externes).	3	CGPJ (avec concours CSM)  Cartographie risques  Mise en place audit interne	31.12.13  31.12.14 (après modification législative)		En cours. La gestion des risques est un sous-projet du projet système de contrôle interne, actuellement dans sa deuxième phase, dont la première étape est l'établissement de la cartographie des risques stratégiques et opérationnels.  Le PJ a fait des propositions sur ce sujet dans le cadre des projets législatifs en cours (PL 10960 et 11150).
4.3.4	<b>Recommandation 20</b> La Cour invite la CGPJ à compléter les indicateurs en termes de suivi de l'activité (évolutions, tendance, performance, problèmes particuliers rencontrés, contrôle qualité, etc.), et à définir et communiquer les analyses et outils nécessaires à la production et au suivi de ces indicateurs. Dans un deuxième temps, la Cour invite la CGPJ à instituer de manière trimestrielle des points de situation avec les présidents de juridiction sur ces questions, ce qui favorisera naturellement que ces derniers effectuent le même exercice trimestriel avec les magistrats de leur juridiction.	2	CGPJ Compléter les indicateurs  Mise en place des points de situation	31.12.12  31.12.14 après modification législative si nécessaire		En cours. Le travail réalisé dans le cadre du projet système de contrôle interne (sous-projet tableaux de bord) avec la conférence des présidents de juridiction répond à cette recommandation. Il sera complété ces prochains mois, dans l'étape qui suivra la cartographie des risques.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.3.4	<p><b>Recommandation 21</b></p> <p>La Cour invite les greffiers de juridiction et les présidents à finaliser la mise à jour des données métier dans DM-Web.</p> <p>Par ailleurs, la Cour recommande au SG de s'assurer de la modification des outils et analyses actuels afin de permettre la production d'indicateurs fiables sur base de données complètes. Un contrôle de la saisie des informations semble également nécessaire pour assurer la qualité de l'information à l'origine. Cette modification devra permettre de simplifier les tâches actuelles des services centraux (contrôle de gestion, DRH, DFL) et des juridictions.</p>	1	DGG	30.06.14 (initial : 30.06.13)		<p>En cours.</p> <p>La fiabilité des outils ne peut encore être garantie. Le projet i-JUGE (phase III : migration de la base de données) s'achève actuellement. Le projet Justice 2010 n'est pas encore achevé. L'institution doit veiller à une implication suffisante du métier dans l'appropriation des outils, dans la qualité et la fiabilité des données. Le projet système de contrôle interne tendra à définir les indicateurs pertinents aussi bien pour les juridictions que les services centraux.</p>
4.4.4	<p><b>Recommandation 22</b></p> <p>Concernant l'élaboration du PB par le PJ, la CGPJ devrait intégrer dans le processus les directives budgétaires prévues ou fixées par le Conseil d'Etat. Si les contraintes ne permettent pas de remplir toutes les tâches qui lui sont imposées, la CGPJ devrait indiquer les conséquences et l'écart budgétaire nécessaires pour y pallier.</p>	2 (cf. observations)	CGPJ	31.03.13	31.03.13	<p>Fait.</p> <p>La CGPJ et le Conseil d'Etat ont mené, courant 2012, des négociations portant sur le PB 2013 et un PFQ 2013-2016, qui ont abouti à un accord. Le Conseil d'Etat a finalement soutenu une version différente du projet de budget 2013, comportant une réduction de 0.8 million de F sur les dépenses générales, qui induira le dépôt, par le pouvoir judiciaire, d'une demande en autorisation de crédit supplémentaire en 2013, pour les dépenses métier.</p>

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audité)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<b>Recommandation 23</b> Concernant l'élaboration du PB par le Conseil d'Etat, le département des finances est invité à prendre en considération également les comptes des exercices précédents pour s'assurer de la pertinence du PB, et non uniquement le PFQ ; et le cas échéant demander les informations nécessaires au PJ.	2	SG du DF	15.09.12	31.12.12	Fait. Le DF s'appuie sur les comptes des exercices précédents pour construire le PFQ et le projet de budget. Il dispose de la proposition de budget du PJ et propose un arbitrage entre les différentes politiques publiques.
4.4.4	<b>Recommandation 24</b> La CGPJ est invitée à édicter des directives à l'attention des juridictions, qui devraient notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiquer les contraintes budgétaires imposées par le CE pour l'élaboration du budget de l'Etat, si celles-ci sont déjà connues ; à défaut, demander aux juridictions d'identifier les impacts d'un budget sans augmentation d'effectif.</li> <li>• Demander que les juridictions ou services expriment leurs besoins en relation avec un objectif à atteindre (par exemple : besoin par une juridiction de X greffiers afin d'atteindre un ratio de sorties de Y, délai théorique d'élimination du stock, etc.) et qu'elles indiquent les conséquences sur les prestations fournies par leur juridiction en cas de statu quo ou de limitation de l'augmentation du nombre d'ETP selon les contraintes budgétaires imposées par le CE.</li> <li>• Etablir le temps passé par chaque intervenant pour traiter chaque type de procédure sur la base d'une analyse fine de l'activité ; ce travail pourra être effectué une fois sur une période donnée (3 à 6 mois) afin d'établir une base de référence qui servira pour les estimations futures.</li> </ul>	2 (cf. observations)	CGPJ	31.03.13	31.03.13	Fait. La CGPJ a respecté le cadre fixé dans son PFQ 2013-2016 lors de l'élaboration du PB 2013. Dans le cadre du projet de budget 2014 et du PFQ 2014-2018, la CGPJ a communiqué à chaque juridiction et aux directions de support la cible fixée par ses soins, toute modification, notamment toute augmentation, étant de prime abord exclue, sous réserve d'un changement de périmètre intervenu depuis lors.

N°54 Audit de gestion de l'organisation administrative et du processus budgétaire du pouvoir judiciaire		Mise en place (selon indications de l'audit)				Suivi par la Cour
Réf.	Recommandation / Action	Risque 4 = Très significatif 3 = Majeur 2 = Modéré 1 = Mineur	Responsable	Délai au	Fait le	Commentaire
4.4.4	<p><b>Recommandation 25</b></p> <p>La Cour invite la CGPJ à modifier la procédure d'élaboration du budget du PJ afin d'impliquer plus directement chaque président de juridiction, que ce soit au moment de l'expression des besoins, de la présentation du budget à la CGPJ ou du suivi budgétaire mensuel.</p> <p>Par exemple, lors du suivi budgétaire, le président pourra notamment s'enquérir auprès des autres magistrats des besoins à venir.</p>	2	CGPJ		31.03.12	Fait. Recommandation mise en œuvre dès 2012, pour élaborer tant le projet de budget 2013 2013-2016 que le PFQ. Idem en 2013 pour le PB 2014 et le PFQ 2014-2018. L'implication des présidents, aux côtés des greffiers de juridiction, est expressément prévue dans le processus d'élaboration du budget.
4.4.4	<p><b>Recommandation 26</b></p> <p>La Cour invite la CGPJ à protocoler, pour l'ensemble des étapes du processus budgétaire (l'élaboration du projet de budget, l'attribution des postes budgétaires obtenus, etc.), non pas uniquement le résultat de ses arbitrages, mais également les indicateurs et informations qui lui ont permis de les effectuer.</p>	1	CGPJ	30.06.14	31.03.13	Fait. Les grandes étapes ont été mieux formalisées. Les cibles et critères également.