

Date de dépôt : 9 novembre 2020

Rapport

de la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat chargée d'étudier la proposition de motion de M^{mes} et MM. Alexandre de Senarclens, Cyril Aellen, Patrick Saudan, Pierre Conne, Edouard Cuendet, Murat Julian Alder, Céline Zuber-Roy, Yvan Zweifel, Michel Ducret, Gabriel Barrillier, Raymond Wicky, Alexis Barbey, Pascal Uehlinger : Rénovons l'administration ! (Vol. II – Une mobilité interne efficiente au sein de l'Etat et de ses institutions)

Rapport de M. Christo Ivanov

Mesdames et
Messieurs les députés,

La commission ad hoc personnel de l'Etat a traité la motion M 2445 lors des séances des 13, 20 et 27 avril, des 4 et 18 mai 2018, du 8 juin 2018, du 31 août 2018 et 11 septembre 2018 ; sous la Présidence de MM. Alberto Velasco et Cyril Aellen.

Le procès-verbal a été tenu par M. Gérard Riedi. Qu'il soit ici remercié pour son travail.

M^{me} Irène Renfer, secrétaire générale adjointe, SGGC ; M. Lionel Rudaz, secrétaire adjoint, SGGC ; M. Stefano Gorgone, secrétaire scientifique, SGGC ; M^{me} Nathalie Fontanet, conseillère d'Etat, DF ; M. Grégoire Tavernier, directeur général, OPE, DF ; M^{me} Emilie Flamand-Lew, secrétaire générale adjointe, DF.

M^{me} Anne-Marie Rothenbach, responsable Formation, OPE, DF ; M^{me} Marie-Eve Tescari, responsable RH, DIP ; M^{me} Fabienne Bonjour, directrice développement RH, DF

Que toutes ces personnes soient également remerciées pour l'excellence de leur travail et de leur disponibilité.

* * * *

Rappel de la M 2445-A**Séance du 13 avril 2018*****Audition de M. Alexandre de Senarclens, motionnaire***

M. de Senarclens était venu le 6 octobre 2017 pour présenter la motion 2403.

Il avait expliqué qu'elle était le fruit d'un long travail au sein du PLR qui avait notamment procédé à l'audition de nombreuses personnes au sein de l'administration pour essayer d'améliorer les auditions de nombreuses personnes au sein de l'administration pour essayer d'améliorer les ressources humaines au sein de l'Etat.

L'objectif est d'engager un cercle vertueux, c'est-à-dire plus de liberté, plus de créativité et moins de contraintes pour avoir une meilleure productivité, plus de ressources humaines au sein de l'Etat. L'objectif est d'engager un cercle vertueux, c'est-à-dire plus de liberté, plus de créativité et moins de contraintes pour avoir une meilleure productivité, un meilleur travail et plus de plaisir au travail pour l'employé de la fonction publique et, au final, un meilleur service.

M. de Senarclens ne revient pas davantage sur cette motion qui a déjà été traitée par la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat.

M. de Senarclens vient aujourd'hui présenter la motion 2445. Il rappelle qu'il y a environ 16 000 collaborateurs au sein du petit Etat et 27 000 autres au sein du grand Etat, soit : 43 000 au total.

Le canton évolue beaucoup avec l'intervention des nouvelles technologies, à l'audition de nombreuses personnes au sein de l'administration pour essayer d'améliorer les ressources humaines au sein de l'Etat. L'objectif est d'engager un cercle vertueux, c'est-à-dire plus de liberté, plus de créativité et moins de contraintes pour avoir une meilleure productivité, un meilleur travail et plus de plaisir au travail pour l'employé de la fonction publique et, au final, un meilleur service. M. de Senarclens ne revient pas davantage sur cette motion qui a déjà été traitée par la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat.

Le canton évolue beaucoup avec l'intervention des nouvelles technologies, l'évolution territoriale, l'évolution démographique ou les fluctuations régulières des finances publiques. Les auteurs de la motion partent du principe qu'il est important d'être dans une réorganisation permanente pour améliorer les ressources humaines au sein de l'Etat, tant à l'avantage de l'employé que de l'employeur. Ils ont le sentiment que l'Etat

n'exploite pas tout son potentiel en termes de mobilité interne. Il y a d'une part la mobilité verticale avec la possibilité d'accroître ses responsabilités, et donc son salaire, en montant en hiérarchie et d'autre part la mobilité transversale qui est l'objet de la motion 2445. Il s'agit de l'idée qu'on peut avantageusement changer de poste au sein du petit Etat ou entre le petit Etat et le grand Etat, l'inverse étant également souhaité. On fait le constat que, à ce jour, la mobilité interne est déficiente et qu'il y a une absence de planification globale des ressources humaines dans la durée.

On fait ce constat tant au sein du petit Etat que des institutions subventionnées. Les auteurs de la motion sont d'avis que la mobilité interne est un enjeu crucial aujourd'hui. L'Etat a besoin de nouvelles compétences et il est important de faire évoluer l'employé au sein de l'Etat, le cas échéant par le biais d'une formation. Il faut favoriser la motivation des employés et leur implication personnelle en leur offrant cette mobilité. Ils ont également fait le constat que faire venir un employé qui est déjà employé de l'Etat limite les risques puisqu'on connaît déjà cette personne.

Il y a moins de risque que lorsque l'on engage quelqu'un sur lequel on n'a pas ce passé et sur lequel on n'a pas un dossier de ressources humaines.

Le but de cette motion est de favoriser les aspirations des collaborateurs de l'Etat en proposant de réelles perspectives d'évolution au sein de l'administration et de préparer une transversalité en matière de ressources humaines de manière à favoriser la mobilité. Ils souhaitent aussi qu'il y ait une planification au sein du petit Etat, puis du grand Etat, et qu'elle se fasse à moyen terme sur les 3 à 4 années. L'objectif plus global est d'avoir des ressources humaines plus efficaces qui améliorent tant la santé et le bien-être du collaborateur et qui permettent de répondre à ces aspirations.

Un commissaire (MCG) trouve que c'est une belle motion de principe et il serait intéressant d'entendre M. Tavernier sur ce que fait déjà l'Etat.

Un commissaire (MCG) aimerait également savoir comment M. de Senarclens entend mettre cela en œuvre, sachant que tout est assez cloisonné et qu'un service ne va pas aller recruter dans un autre service.

Un commissaire (MCG) note que la dernière invite plus prospective demande d'anticiper collectivement les besoins de l'Etat. Il ne voit pas comment cela peut être possible, mais le PLR a peut-être des idées lumineuses à ce sujet.

M. de Senarclens indique que c'est à l'Etat de définir comment il faut faire, mais cela n'a rien de sorcier. Ce qu'on peut faire, c'est centraliser les ressources humaines au sein de l'Etat et éviter que cela se fasse de manière

départementale. Il faut décroïsonner ces ressources humaines et trouver des plateformes avec les entités du grand Etat pour qu'il y ait ces transversalités.

C'est véritablement le travail d'un employeur d'identifier les besoins. Cela se fait dans les entreprises et il n'y a aucune raison que cela ne se fasse pas au sein de l'Etat. On doit planifier à court, moyen et long terme de quoi on aura besoin et il faut se donner les moyens d'arriver à cet objectif.

M. de Senarclens imagine bien que l'Etat procède déjà à ce travail, mais il faut l'amplifier. Maintenant, il faut que cette motion soit étudiée. Peut-être que les constats de la motion ne se vérifieront pas, même si M. de Senarclens ne pense pas que cela soit le cas. Il faut un peu moderniser cela. Le constat que l'on fait c'est que les premières personnes victimes de cela, ce sont les employés de l'Etat pourraient être valorisés dans leur travail en bénéficiant de ces passerelles entre départements et en ayant un plus large choix de métiers qui leur seraient offerts.

Un commissaire (MCG) comprend que la motion veut donner davantage de pouvoir à l'office central du personnel par rapport aux ressources humaines qui se trouvent dans les départements, voire dans les services. Il faut voir que ce sont souvent les chefs de service qui choisissent le personnel. Il peut dire que, si l'OPE dit qu'il a un candidat cherchant à faire une transition, c'est très mal vu par les chefs de service et en général ces candidats sont refusés. Le commissaire comprend qu'il s'agit de donner davantage de pouvoir à l'OPE pour, le cas échéant, imposer des candidats qui souhaiteraient faire des transitions ou déplacer des collaborateurs éventuellement en cas de conflits, parce qu'il faut vaincre les résistances dans les départements et dans les services.

M. de Senarclens ne pense pas que le mot « pouvoir » soit adapté dans le cas de figure. Il ne s'agit pas de forcer les gens à bouger. Quand un poste se libère, il s'agit de donner la possibilité à quelqu'un d'un autre département d'aller travailler dans cet autre département, que l'information circule mieux et que la planification se fasse mieux.

Pour l'instant, les auteurs de la motion constatent que l'Etat fonctionne trop en silo, département par département, et qu'il n'y a pas assez de cohérence. Pour autant, M. de Senarclens n'y voit pas de contrainte, ni de pouvoir qui serait donné à un grand chef des ressources humaines qui pourrait déplacer un collaborateur comme bon lui semblerait.

M. de Senarclens pense que cela se ferait sur une base volontaire. Il faut que la culture au sein de l'Etat soit de favoriser ces changements de postes pour valoriser le fonctionnaire.

Le président a eu l'occasion de faire un certain nombre de constats lors de l'enquête qu'il a réalisée sur l'office des poursuites. Il trouve ainsi intéressant d'offrir une éventuelle formation complémentaire en cas de mobilité. C'est quelque chose de très important et qui fait défaut.

Une commissaire (EAG) estime qu'on peut être favorable à la mobilité et qu'il y a peut-être la nécessité de renforcer les dispositifs existants, mais elle a été sensible aux 2^e, 3^e et 4^e considérants. Ceux-ci posent un constat assez intéressant de la situation qu'on trouve dans toute une série de services. La troisième invite demande d'anticiper collectivement les besoins de l'Etat en « identifiant les besoins à venir en personnel de l'Etat sur période de 3 à 4 ans ».

Elle note que cela sous-entendrait le cas échéant, une fois les besoins identifiés, qu'on y satisfasse, ce qui n'est pas vraiment le cas. Aujourd'hui, un certain nombre d'institutions font état de leurs besoins et elles ont anticipé les choses, mais elles sont confrontées à une fin de non-recevoir.

Elle a l'impression qu'il y a à la fois une préoccupation relative aux mutations des métiers, à l'augmentation ou à la diversification des besoins auxquels doivent répondre les fonctionnaires et le personnel du secteur subventionné avec une nécessité d'adaptation de leurs compétences et de formation continue et permanente et, finalement, l'augmentation des besoins.

Elle a l'impression que, dans les réponses, hormis l'identification sur une période de 3 à 4 ans, on est surtout sur une valorisation de la mobilité physique ; or, cela ne répond pas véritablement aux besoins d'adaptation des compétences et de l'expertise des professionnels, mais cela déplace le problème. En effet, s'ils ne sont plus adéquats dans un poste, ils vont éventuellement sur un autre poste et le problème reste pour les personnes qui continuent à travailler dans ces secteurs où la situation a bougé.

Elle se demande pourquoi, après avoir énoncé ces considérations, il n'y a pas des invites pour répondre à cette problématique qui est lancinante aujourd'hui sur le terrain, à moins que cela vienne dans le volume 3.

M. de Senarclens signale que la première invite parle de « favoriser les aspirations des collaborateurs de l'Etat en leur proposant de réelles perspectives d'évolution au sein de l'administration ». Elle répond en partie à la préoccupation de la commissaire (EAG) qui est de dire qu'il faut favoriser cette évolution. Dans l'exposé des motifs, on évoque la question de la formation et tout changement de poste ne peut se faire, à quelques exceptions, sans une formation continue en parallèle. L'idée est bien d'offrir des perspectives et de former les employés de l'Etat de manière continue.

Une commissaire (EAG) avait compris cette première invite comme une formation pour le changement de poste ; or, elle parlait d'une formation pour pouvoir rester dans le poste ainsi qu'améliorer ses compétences et son expertise dans le poste en question.

M. de Senarclens estime que cela pourrait faire l'objet d'une autre motion. La M 2445 se concentre vraiment sur la question de la mobilité et de la manière de donner les conditions permettant une mobilité interne à l'Etat. Cela dit, ce qui est énoncé par une commissaire (EAG) est juste aussi. Effectivement, on a un besoin, même en restant à son poste, d'être formé de façon fine.

Une commissaire (EAG) fait remarquer que cela pourrait être une mobilité de fuite. Si on ne répond pas aux besoins soulevés par les 2^e, 3^e et 4^e considérants, c'est aller chercher ailleurs ce qu'on ne trouve plus sur son poste. Il lui semblait ainsi intéressant de pouvoir travailler sur les deux axes.

M. de Senarclens indique que ce n'est pas l'esprit de la motion. Une commissaire EAG imagine le cas de la mobilité descendante et d'une personne qui ne donnerait pas satisfaction.

Une commissaire (EAG) précise que ce n'est pas la personne qui ne donne pas satisfaction, mais la personne elle-même qui n'y trouve plus de satisfaction et qui va, alors, voir ailleurs.

M. de Senarclens explique que l'esprit de la motion est de donner à la personne en poste la possibilité d'évoluer. L'idée n'est pas de dire qu'on va, par ce biais, réorganiser l'Etat pour que les personnes qui ne donnent pas satisfaction soient reléguées plus facilement ailleurs.

Une commissaire (EAG) signale que ce n'était pas sa question. Elle parlait des gens qui se sentent dépossédés de leur métier en raison de ses évolutions. C'est également l'évolution constante des métiers qui demande une flexibilité d'esprit pour s'adapter aux nouveaux besoins et aux nouvelles techniques. Une commissaire (EAG) ne portait pas un jugement de valeur sur les compétences des personnes en poste.

M. de Senarclens fait remarquer que l'objet de la motion est la mobilité, mais la commission pourrait réfléchir à savoir si les outils de formation continue au sein de l'Etat sont adéquats. C'est toutefois un autre dossier même s'il est un peu contingent.

Un commissaire (UDC) relève qu'il y a une évolution constante des métiers qui demande beaucoup de flexibilité, une formation continue, une mise à niveau, etc. Un problème est que cela va être difficile dans certains secteurs comme les hôpitaux, la police ou l'enseignement.

Il trouverait intéressant de peut-être prévoir une invite supplémentaire au niveau de la problématique de la formation. Ensuite, il faudrait que M. Tavernier indique ce que l'Etat prévoit de faire dans ce domaine. C'est un vœu pieux, mais c'est un grand chantier.

M. de Senarclens convient que tout le monde ne peut évidemment pas changer de métier. Des professions sont plus difficilement transférables, mais l'Etat avec ses 43 000 fonctionnaires peut répondre à beaucoup de volonté des uns et des autres de changer. L'idée n'est pas de faire la révolution, mais d'offrir plus de possibilités aux fonctionnaires de changer et d'évoluer au sein de l'Etat.

Un commissaire (UDC) comprend que c'est une forme d'impulsion que la motion souhaite donner.

M. de Senarclens explique que l'objet de cette motion est de dire qu'on n'en fait pas assez à l'Etat pour la mobilité interne parce qu'on réfléchit de manière trop cloisonnée. Il faut donc essayer d'avoir des ressources humaines plus modernes qui permettent mieux d'avoir cette transversalité. Comme toute grande institution, publique ou privée, il y a une certaine lourdeur qui s'installe. L'idée de la motion est de permettre davantage de flexibilité pour le bien-être de l'employeur et de l'employé.

Une commissaire (S) est elle-même fonctionnaire de l'Etat et elle s'est en principe interdit de siéger ici, mais le hasard fait qu'elle est remplaçante aujourd'hui. Elle avait d'ailleurs laissé cette motion de côté considérant qu'elle ne s'en occuperait pas, mais elle avait été interpellée par celle-ci. La commissaire pense qu'il y a quelque chose à faire de ce côté. Depuis 1975, elle travaille pour l'Etat de Genève d'une manière ou d'une autre, y compris comme mandataire indépendant pendant une longue période.

La commissaire ne dirait pas qu'il y a une « absence de possibilité de mobilité interne horizontale ou transversale » comme indiqué dans les considérants, mais quelqu'un qui veut bouger au sein de l'Etat doit actuellement le faire quasiment par lui-même en regardant le bulletin des places vacantes et postuler avec plus ou moins de chance d'être pris ou non. A sa connaissance, il n'y a pas tellement d'encouragement ou, s'il y en a, elle n'en a jamais entendu parler. M^{me} pense que les auteurs de la motion ont en bonne partie raison avec leurs considérations. Ensuite, les invites sont moins intéressantes et moins ciblées que ce qui est bien désigné dans les considérants. Dès lors, il faudra peut-être réfléchir à être plus précis dans les invites.

En tout cas, elle trouve cette motion intéressante en tant que personne qui est à l'horizon de la retraite, mais qui essaye quand même de revoir ce qui s'est passé dans son parcours professionnel.

Un commissaire (MCG) ne voit pas, au niveau des principes purs, qui pourrait s'opposer à cette motion. En revanche, c'est quand même un peu contradictoire avec la politique menée. La motion parle de donner des facilités aux employés de monter dans la hiérarchie. Le monde politique n'y peut rien parce que les problèmes de la CIA ont dû être gérés, mais il y a eu la suppression de la participation de l'Etat aux rattrapages en cas de progression hiérarchique dans le cadre de la création de la CPEG alors que cela existait auparavant, en tout cas pour la CIA au moins.

Le commissaire a discuté avec des employés de la fonction publique qui le déplore. En effet, c'est malgré tout un frein financier à une progression hiérarchique puisque s'il n'y a pas la contre-valeur d'une augmentation de salaire, cela n'a pas de sens. Il est vrai que chacun connaît les problèmes de la CPEG et on a d'autres priorités que de réintroduire le rattrapage à la CPEG, même si c'est quelque chose qui est exprimé dans la fonction publique.

Le commissaire note qu'il faudra se prononcer sur la question des rattrapages au mois de juin et il voit qu'il y a quand même une majorité qui s'oppose à garder le rattrapage dans le domaine pénitentiaire et de la police. Le référendum lancé à ce sujet a d'ailleurs obtenu les signatures suffisantes. Ensuite, si on veut aller dans le sens de la motion, il faut faire des choix au niveau du rattrapage, du personnel et peut-être de l'accompagnement du personnel pour être à la hauteur du nouveau poste. Tout cela demandera peut-être des moyens. C'est bien gentil de faire ces discussions de type académique alors qu'on a davantage besoin de propositions efficaces.

On est là dans une motion de principe. Ce qu'il faut plutôt envisager c'est les moyens de réaliser cette mobilité au niveau hiérarchique. On peut dire que c'est au Conseil d'Etat de le faire, mais, si les députés se permettent de faire des propositions, il faut aller davantage dans la précision.

M. de Senarclens pense que ce genre de motion doit faire l'objet d'une étude. On doit comprendre exactement ce qu'il se passe au sein de l'Etat. C'est un vrai travail de spécialiste des ressources humaines qu'il convient d'établir et c'est là-dessus qu'il faudrait se lancer si cette motion était acceptée. C'est aussi des problématiques plus institutionnelles au sein de l'Etat pour savoir à qui sont rattachées les ressources humaines et s'il y a un département des ressources humaines qui peut chapeauter tous les départements, quelles sont les passerelles que l'on crée avec les entités

indépendantes du grand Etat. Il y a beaucoup de questions rattachées à cette motion et M. de Senarclens ne croit pas que le but d'une motion est d'aller autant dans les détails. L'important est de lancer le dialogue et de faire bouger les choses.

Un commissaire (MCG) estime que M. de Senarclens a raison pour la 2^e invite, mais la 1^{re} invite dans le sens de l'évolution de carrière dans un même service. Il comprend que cela englobe également la progression hiérarchique, même si cela ne se limite pas à cela.

M. de Senarclens fait remarquer que le constat fait dans l'exposé des motifs est que la mobilité transversale est problématique. La mobilité hiérarchique se fait mieux et est plus facile. Cela étant, on peut imaginer une évolution transversale et horizontale dans ce cas de figure. La question n'est pas fermée.

Le président remercie M. de Senarclens d'avoir présenté sa motion.

M. Tavernier pense que ce sujet est important. Il a été pris au sérieux par l'Etat depuis des années, mais il y a des freins et des contraintes. Pour M. Tavernier, cette motion est bienvenue parce qu'elle apporte un soutien à ce qui a été fait et à ce qui est fait actuellement. Il est vrai que, plus il y a un soutien par rapport à cette volonté, plus cela permettra cette culture de la mobilité qui est une difficulté aujourd'hui, notamment par rapport à l'évolution des métiers.

Cela va demander un accompagnement de collaboratrices et collaborateurs pour qu'ils restent compétents pour occuper les postes liés à l'évolution des métiers. Si la commission décidait d'auditionner l'OPE, M. Tavernier pourrait venir faire une présentation des projets en cours avec des collaborateurs de l'OPE.

Un commissaire (PLR) souhaite que la commission puisse auditionner un responsable des ressources humaines d'une grande entreprise, le cas échéant publique. Les SIG ont par exemple une politique dynamique en matière de formation.

Le président prend note que l'audition de SIG est acceptée.

Une commissaire (EAG) note que les SIG sont un peu atypiques par rapport à ce qui se pratique dans le secteur subventionné. Dès lors, elle aimerait aussi entendre une autre institution de droit public pour avoir une vue plus complète de ce qu'il se passe aujourd'hui en matière de mobilité.

Le président a assisté à la présentation d'une personne engagée à la direction des ressources humaines de l'Aéroport. Elle vient du secteur privé

et elle a proposé toute une série de mesures qui ont semblé intéressantes au président. Il suggérerait donc à la commission d'entendre cette personne.

Le président note que la commission auditionnera donc en principe M. Tavernier la semaine prochaine.

Séance du 20 avril 2018

Audition de M. Grégoire Tavernier et de M^{me} Marie-Eve Tescari

M. Tavernier et M^{me} Tescari remercient la commission de pouvoir venir parler de la mobilité et de l'évolution professionnelle au sein de l'administration cantonale.

M. Tavernier indique que la mobilité est une question traitée par l'administration cantonale depuis plus de 20 ans. En 2000, M^{me} Calmy-Rey avait mis en place un concept Carrefour mobilité avec une équipe à l'OPE pour favoriser la mobilité. Ce projet a duré près de 2 ans et a ensuite été arrêté étant donné qu'il a été évalué comme étant un échec. En effet, les personnes présentées par les hiérarchies à l'équipe de Carrefour mobilité étaient des personnes dont les services voulaient se débarrasser.

Il a fallu attendre 2009 pour que, sur la base de la réponse à la motion 1658, un concept de mobilité soit proposé. Celui-ci a été travaillé par une équipe transversale de l'Etat (une délégation du collège spécialisé RH) qui a mis en place un concept avec 3 acteurs, à savoir la hiérarchie, le collaborateur et les ressources humaines. En 2013, il y a eu une évolution du concept et on est passé du terme de mobilité à celui d'évolution professionnelle.

En fait, l'évolution professionnelle n'est pas une fin en soi, mais le résultat d'un processus avec différents acteurs, dont le collaborateur, qui ont chacun un rôle et qui est un processus de développement professionnel, soit pour maintenir l'employabilité, soit pour réaliser un projet professionnel. Cela permettait de clarifier les demandes des collaborateurs et collaboratrices et de favoriser leur développement. La présentation distribuée aux commissaires inclut la directive transversale mise en place en 2013 qui donne tous les détails de cette évolution professionnelle.

Au début 2016, le Conseil d'Etat a fait une consultation de tous les collaborateurs de l'Etat. Pour le domaine RH, il y a eu 326 recommandations catégorisées en 7 domaines : absentéisme, formation, organisation et procédure, rémunération, statuts, temps de travail et évolution professionnelle. De ces recommandations, 2 projets actuellement en cours ont

été organisés. Il s'agit tout d'abord de la refonte de l'entretien d'évaluation des managers.

Ce projet est mené par M^{me} Bonjour, directrice à l'OPE en charge du développement des ressources humaines. Elle travaille avec les syndicats de cadres, les représentants des hiérarchies et les représentants des managers pour revoir complètement le concept d'évaluation des managers. Sur cette base, du moment où il aura été possible d'évoluer, ils étendront ce projet à l'entretien des collaboratrices et des collaborateurs.

Concernant le 2^e projet mis en place, M. Tavernier donnera la parole à M^{me} Tescari qui est la cheville ouvrière du groupe de travail transversal issu du collège spécialisé des ressources humaines qui travaille sur ce projet qui a déjà été présenté et validé au collège spécialisé RH et au collège des secrétaires généraux. Ce projet s'institue « mon développement personnel ».

M. Tavernier indique que, suite au débat provoqué par l'audition de M. de Senarclens, vendredi dernier, où la commission a beaucoup parlé de formation continue, de formation initiale et de veille, il a préparé un point de situation sur le service de formation et la politique de formation à l'Etat, si la commission souhaite davantage d'informations à ce sujet.

M^{me} Tescari remercie M. Tavernier de lui donner l'opportunité de présenter un projet qui lui tient vraiment à cœur parce qu'elle y croit. Cela fait 5 ans qu'elle travaille à l'Etat de Genève et elle s'est elle-même demandée à plusieurs reprises comment faire pour améliorer sa situation professionnelle, soit parce qu'elle sentait un déséquilibre sur sa place de travail, soit par volonté de progresser. A travers son passage au sein de 3 départements (DSE, DEAS et DIP), elle ne peut qu'encourager chaque collaborateur à sortir de sa zone de confort et les inviter à découvrir la richesse que cela apporte tant au niveau professionnel qu'humain.

Avant de passer dans le vif du sujet, M^{me} Tescari aimerait faire part des 3 besoins fondamentaux de la motivation d'un individu. Ils ont été déterminés assez récemment par un chercheur qui s'appelle M. Daniel Pink qui parle d'abord du besoin d'autonomie, c'est-à-dire le pouvoir de diriger sa vie et d'être maître de son destin. Il y a aussi le besoin de se développer et de pouvoir s'améliorer et continuer à apprendre. Le 3^e besoin est le besoin d'affiliation ou d'appartenance, donc de faire partie d'un tout plus grand que soi.

C'est précisément là où s'inscrit la différence par rapport aux autres programmes de mobilité qui ont déjà été développés au sein de l'Etat. Avec ce nouveau programme « Mon développement professionnel », on répond à ces 3 besoins. Il est vrai que les choses étaient plus stables auparavant et,

lorsqu'il y avait un changement technologique, cela mettait plusieurs décennies avant de s'implanter et de transformer les habitudes. Il y avait également plus de certitudes. Les gens rentraient dans une entreprise et ils y restaient généralement jusqu'à leur retraite.

Aujourd'hui, on est dans un changement de paradigme tant sociétal qu'au niveau de l'organisation du travail. En effet, le monde est de plus en plus volatile et complexe. Aujourd'hui, on ne peut pas prévoir ce qu'il va se passer quand on introduit des changements. On ne sait pas quel sera l'impact de la révolution 4.0, de l'impression 3D, des systèmes de logiciels intelligents ou de la culture digitale sur les métiers. Personne ne peut dire aujourd'hui quel va être l'impact de ces transformations sur le monde du travail.

Par contre, M^{me} Tescari est convaincue que le meilleur moyen de préparer les collaborateurs de l'Etat à ce monde évolutif est vraiment de les rendre acteurs de leur développement et de leur employabilité. Pour ce faire, les ressources humaines doivent aussi s'adapter. Ils doivent toujours garder et assurer le traitement, le paiement du salaire, le cadre et les procédures de travail, mais aussi ils doivent évoluer vers un véritable partenariat pour accompagner au mieux les hiérarchies et devenir aussi un agent du changement dans cette période où il y a de plus en plus de transitions et de flottement.

Quand M^{me} Tescari était responsable RH au département du DEAS, elle avait un manager confronté à pas mal de difficultés, à des réorganisations dans son service et à des problématiques de dysfonctionnement de collaborateurs depuis plusieurs années. Un jour, il a appelé M^{me} Tescari en lui disant qu'il ne se sentait pas bien et qu'il ne savait pas comment faire. M^{me} Tescari lui a répondu qu'il n'était pas seul et qu'elle allait l'accompagner pour faire en sorte de trouver des solutions. Dans ce sens, il y a pour M^{me} Tescari une évolution du métier RH à la fois au niveau de la culture qu'on est en train de développer et au niveau du soutien apporté aux hiérarchies.

Il est vrai qu'aujourd'hui ce changement de culture est soutenu par le collège spécialisé des directions des ressources humaines et par les secrétaires généraux. Aujourd'hui, il s'agit d'inviter les collaborateurs à développer les compétences de demain. Il y a eu plusieurs présentations, notamment au WEF, de certaines compétences de demain. M^{me} Tescari parle par exemple du « test and learn », mais en fait il s'agit d'encourager les gens à faire des expériences et à apprendre de leurs échecs. Une 2^e compétence c'est l'intelligence collective, c'est-à-dire apprendre à collaborer et à s'entraider pour gagner en efficacité. Une troisième compétence c'est la

pensée systémique. Avant, on avait tendance face à un problème à le décortiquer et à se focaliser uniquement sur un seul détail.

Aujourd'hui, on a compris qu'on est dans un système avec plusieurs interactions. Il y a plusieurs choses qui vont influencer plus ou moins la problématique. Il est également important pour la nouvelle culture RH et managériale de challenger les collaborateurs sur le fait d'être à l'écoute de soi. Aujourd'hui, l'accent est souvent mis sur les risques psychosociaux et sur la montée du burn-out, mais on oublie que le travail peut être un facteur de santé, d'épanouissement et de plaisir pour autant que chacun sache ce qui est bon pour lui.

Le programme « Mon développement professionnel au sein de l'Etat » se distingue sur le fait qu'on est plus seulement sur les moyens pour mettre en place une mobilité, mais bien sur le fait de savoir ce qui fait sens aujourd'hui pour le collaborateur afin de se développer. Le programme a trois objectifs : une vision RH globale et unifiée, des réponses adaptées à la fonction de chaque individu et une mise en valeur des savoirs.

Aujourd'hui, la qualité des prestations s'obtient à travers la combinaison de deux choses, d'une part l'équilibre professionnel et, d'autre part, la performance individuelle et collective. On tend tous vers cet idéal consistant à mettre à disposition nos compétences dans un environnement de travail serein. Le concept de qualité de vie au travail qui se développe au sein de l'Etat avec les espaces collaboratifs composés de bureaux partagés qu'on retrouve par exemple au DALE ou les projets pilotes sur une nouvelle organisation du temps de travail au sein de DF sont autant d'initiatives qui vont déjà dans ce sens.

Le message qu'ils souhaitent faire passer à travers « Mon développement professionnel », c'est que c'est toujours le bon moment pour passer à l'action. M^{me} Tescari dit cela par expérience. Quand elle était au DSE, elle était notamment chargée de la mobilité. Souvent, elle recevait des collaborateurs qui lui disaient que ça n'allait pas et qu'ils n'étaient pas bien dans leur poste.

Du coup, elle leur demandait s'ils en avaient parlé avec leur chef et s'ils avaient regardé le bulletin des places vacantes pour voir si un autre poste les intéressait. Ils lui répondaient souvent que ce n'était pas le bon moment pour changer pour diverses raisons, notamment en lien avec leur vie privée ou le fait d'avoir des projets en cours. M^{me} Tescari leur disait que c'était toujours le bon moment de s'interroger sur ce qui est bon pour eux et sur ce qui pourrait leur permettre d'avoir un meilleur équilibre sur leur place de travail plutôt que de s'enliser et de rester dans leur mal-être.

Le 1^{er} principe d'action pour lequel ils ont opté dans ce programme est la valorisation. A travers « Mon développement professionnel », ils souhaitent valoriser les individus en leur offrant la possibilité non seulement de reconnaître leurs compétences, mais aussi de les cultiver et de créer du lien. Le 2^e principe d'action est la responsabilité et l'autonomie. On replace enfin le choix là où il doit être, c'est-à-dire au niveau de l'individu. L'individu se responsabilise par rapport à son bien-être au travail. Surtout, on innove puisqu'on a la générosité et la curiosité comme principe d'action. En effet, on est curieux de participer à un atelier sur la pleine conscience pour retrouver un équilibre au travail et on est généreux en tant que hiérarchie parce qu'on laisse un collaborateur effectuer une mission temporaire dans un autre département, voire dans un autre service. A ce moment, on peut notamment répondre à un des besoins fondamentaux qui est de faire partir de quelque chose de plus grand que soi.

Ils ont une ambition avec ce projet pour les 3 prochaines années. La première ambition concerne les collaborateurs pour qu'ils prennent conscience qu'il est possible d'agir sur leur développement. Aujourd'hui, ils reçoivent souvent des collaborateurs qui pensent que ce n'est pas possible, que rien n'est offert et qu'ils ne pourront pas changer. Pour les hiérarchies, il s'agit de leur dire qu'il y a des pistes pour optimiser leurs ressources et pour motiver leurs équipes à travers un tel programme. Pour les ressources humaines, il s'agit de leur permettre d'accomplir au mieux leurs missions en leur offrant des outils pour accompagner au mieux et de façon ciblée les collaborateurs qui viennent vers eux. Pour l'administration, il s'agit de la rendre plus agile en favorisant notamment la transversalité et une meilleure communication entre les différents départements.

Au niveau concret, ce programme en développement personnel est le suivant. Ils ont fait le constat qu'il existe aujourd'hui différentes pratiques RH qui se font déjà et qui répondent à la problématique d'évolution professionnelle. L'objectif avec ce programme est vraiment de regrouper et de formaliser des pratiques qui se faisaient déjà pour permettre le développement professionnel, mais aussi d'en créer de nouvelles.

Parmi ce qui se fait déjà, il y a les prestations « conseil, carrière et recrutement ». M^{me} Tescari est encore effarée de voir le nombre de personnes en interne qui postulent et qui viennent en entretien sans être préparées en partant certainement du principe qu'en étant à l'interne on fait un entretien de recrutement comme si on était au café. Lorsque les gens venaient auprès de M^{me} Tescari parce qu'ils voulaient vraiment changer de métier, elle prenait le temps de faire plusieurs choses. Tout d'abord, il s'agissait de revoir leur CV et leur lettre de motivation. Souvent, ce sont des gens qui sont là depuis

plusieurs années et ils ont perdu la capacité de savoir ce qu'on attend dans un CV et dans une lettre de motivation. La 2^e chose que M^{me} Tescari leur offrait était la possibilité de faire un bilan de compétences que M^{me} Tescari faisait elle-même. En effet, l'Etat dispose d'un test de personnalité qui est accessible à tous les RH certifiés. Cela permet aussi de donner aux collaborateurs leurs points d'appui et leurs points de vigilance et de pouvoir mettre ceux-ci en avant dans un CV et dans une présentation. La 3^e des choses qui sont essentielles pour M^{me} Tescari c'est de leur faire des simulations d'entretiens d'embauche. Ça les aide à se préparer à ce qu'ils pourraient rencontrer et leur donner le plus de chances possibles d'être sélectionnés. C'est une des prestations qui existe déjà.

Une autre prestation qui existe aussi c'est la formation (M. Tavernier a préparé toute une présentation à ce sujet). Quand M^{me} Tescari était responsable RH au DEAS, une des directrices d'un office que M^{me} Tescari gérait avait soulevé le fait que les managers avaient le sentiment qu'on s'occupait beaucoup des collaborateurs et moins des managers dans le sens de leur donner un espace d'écoute pour leur carrière professionnelle. M^{me} Tescari a ainsi proposé de les rencontrer dans le cadre du bilan de compétence. Elle a été surprise de voir que beaucoup s'interrogeaient sur leur évolution professionnelle et qu'ils ne savaient pas vraiment quoi faire. Elle leur a parlé du fait que, notamment avec le projet SCORE, on allait de plus en plus demander des certifications, que le monde évoluait et qu'il était important de ne pas rester sur ses acquis et de continuer à se former. M^{me} Tescari a également été très contente de voir que, quelque temps plus tard, trois de ces managers, d'abord hésitants, se sont inscrits à la formation cadre manager, une formation organisée en partenariat avec la HES pour les managers.

Un autre exemple de prestations de ce programme est la mobilité accompagnée. Cela concerne les personnes qui rencontrent des difficultés et un certain malaise sur leur place de travail. M^{me} Tescari avait eu le cas d'une collaboratrice qui était un peu usée par un travail qu'elle avait au guichet. Soucieuse de pouvoir lui faire voir autre chose et lui donner un second souffle,

M^{me} Tescari a contacté son réseau des responsables RH de départements pour dire qu'elle avait une collaboratrice à qui cela ferait beaucoup de bien de pouvoir faire un stage dans un autre service d'un autre département et voir s'il y avait une possibilité dans ce sens. Il se trouve qu'un des responsables RH lui a dit qu'il avait également une personne à qui cela profiterait de pouvoir faire un stage chez elle. Par chance, ces personnes avaient la même classe de fonction, ce qui a simplifié le fait de les inter-changer. Cela étant,

ils ont dû convaincre les collaborateurs et les managers de faire ce switch pendant quelques mois. Au bout de 3 mois, ils se sont rendu compte que cela passait plutôt bien et que chacun avait tiré parti de ce stage. Ils ont donc proposé de le prolonger de 3 mois.

Suite à cela, ils ont tous été d'accord de stabiliser ces personnes dans les services d'accueil qui leur avaient été proposés. C'est une bonne illustration de la possibilité, en développant le réseau entre responsables RH, de pouvoir trouver des solutions concrètes pour apporter un meilleur équilibre à des collaborateurs qui seraient potentiellement dans cette situation d'avoir envie de changer parce qu'ils ont des problématiques d'environnement de travail. M^{me} Tescari précise qu'elle ne parle pas des prestations, mais vraiment d'un mal-être plutôt lié à l'environnement ou à l'usure du métier.

Dans le cadre de ce nouveau programme, il y a la volonté de mettre en avant ce genre de prestations. Pour ce faire, ils ont décidé d'instaurer des réunions tous les 2 ou 3 mois où participent tous les responsables RH de départements qui ont été nommés pour discuter ensemble des offres permettant d'intervertir des personnes ou même de proposer des stages tout en sachant que l'objectif n'est pas de trouver un poste ailleurs (si ça se fait, c'est tant mieux), mais surtout de donner une bulle d'air et de permettre de retrouver de la motivation au travail. C'est pour les cas avec des problématiques identifiées.

Une nouvelle prestation proposée dans le cadre de ce projet est la plateforme de missions. Cela concerne les personnes avec des critères d'accès. En effet, ils se sont rendu compte que ce qui a souvent pêché dans le précédent concept de Carrefour mobilité, c'est qu'il était utilisé uniquement par ceux qui avaient des problématiques de santé ou de prestations. Cela n'a donc pas bien fonctionné. Par ailleurs, les gens se plaignaient en disant qu'on est toujours attentif aux personnes qui ont des problématiques de mal-être, mais en demandant ce qu'on fait pour les personnes qui fonctionnent bien pour maintenir leur motivation. Avec la plateforme de missions, il sera proposé aux services de mettre en ligne des offres de mission en interne, que cela soit des missions de soutien administratif ou d'expertise.

On a beaucoup de personnes qui sont dans de la gestion de projet ou qui sont des experts dans leur domaine et qui seraient tout à fait intéressés pour participer sur une mission temporaire, par exemple de 3 à 6 mois, à hauteur de 10, 20 ou 30%, un jour par semaine par exemple, et aller apporter leur expertise pour un soutien administratif dans un autre département. Pour cela, ils ont besoin de la générosité du manager qui détient déjà ce collaborateur pour que, sur son temps de travail, il l'autorise, par exemple un jour par semaine, à faire ce projet. Cela existe déjà de façon plutôt informelle. Par

exemple, au DF, suite à des absences de collaboratrices dans un secrétariat, un manager a demandé à d'autres managers s'ils seraient d'accord de libérer un petit taux d'activité de l'une de leur collaboratrice secrétaire pour faire ponctuellement un remplacement.

Il se trouve que c'était tout bénéfique autant pour la collaboratrice qui a été sélectionnée (elle était contente de pouvoir aller dans un autre service et découvrir d'autres personnes et un autre mode de fonctionnement) que pour le manager qui était dans le besoin. C'était en effet une personne tout de suite opérationnelle puisqu'elle connaissait déjà bien l'Etat. Grâce à cette plateforme de missions qui sera mise en place en ligne avec un logiciel qui a déjà été déployé, on va encourager cela en le formalisant et en demandant aux managers de jouer le jeu et de proposer ce type de missions.

Ce qui était important aujourd'hui pour M^{me} Tescari, c'était de faire part aux commissaires de ce à quoi elle a pu assister depuis qu'elle est au sein de l'Etat de Genève. Elle est convaincue qu'on a des moyens de rénover l'administration et c'est déjà en marche. On voit qu'il y a plusieurs actions qui vont dans ce sens. La preuve en est qu'on a des collaboratrices et des collaborateurs qui ont été d'accord volontairement de participer à la campagne de communication qui va être mise en place pour vendre et informer les collaborateurs sur ce projet.

Ce sont des collaboratrices et collaborateurs qui ont déjà pu bénéficier de ces prestations. M^{me} Tescari croit sincèrement qu'on peut instaurer plus de confiance et de sens au travail en se basant sur des témoignages de personnes qui ont déjà vécu cela et qui peuvent faire part de leur plaisir et de leur bien-être au travail dans le cadre de leur développement professionnel.

Le président remercie M^{me} Tescari pour sa présentation.

Un commissaire (S) note qu'il y a une grande focalisation sur le travail individuel que la personne devrait faire autour des problématiques qu'elle rencontre avec une sorte de réflexion sur ses pratiques.

Il demande si ce travail ne peut pas aussi se heurter aux réalités du service ou à des contraintes extérieures (charge de travail, aspect budgétaire, etc.). Si un collaborateur change de service pendant une certaine période, d'ordinaire le budget le suit. M^{me} Tescari parle de générosité pour le cadre, mais il ne s'agit pas de son argent. En somme, si un service est aussi en surcharge et qu'on déplace un collaborateur qui fournissait des prestations pour ce service dans un autre service sans que cette personne soit remplacée, le service de départ aura sans doute des difficultés à pouvoir atteindre ses objectifs et ses missions.

Le commissaire trouve que cela ouvre aussi une réflexion au-delà de la dimension psychologique et sur la façon dont fonctionne le service. A partir de l'autre obstacle dont le commissaire vient de parler, il en découle notamment les rapports avec la hiérarchie. Vous pouvez avoir un collaborateur constatant que la façon dont fonctionne le service ou la façon dont il a évolué dans le service est contraire à sa personnalité (pour prendre une approche plus juridique).

Etant donné que le rapport hiérarchique n'est pas gommé, le commissaire aimerait savoir quel est le type d'accompagnement prévu. Il prend le cas d'un collaborateur d'un service du DF qui est confronté à un problème, qui réfléchit beaucoup à la question et qui a identifié un certain nombre de choses.

Il demande comment ce collaborateur doit faire, sachant qu'il n'est pas le chef du service, notamment pour s'adresser au responsable des ressources humaines en ayant quand même quelques garanties qu'il ne risque pas de subir d'un désagrément.

M^{me} Tescari répond que la générosité des managers est un véritable enjeu. Dans ce cadre, le soutien des secrétaires généraux dans ce programme est essentiel pour changer la mentalité des personnes. Si vous allez éventuellement prêter une personne, l'idée est que, dans l'autre sens, des managers soient aussi d'accord que quelqu'un d'autre vienne chez lui. On va vraiment miser sur cette collaboratrice et cette entraide. M^{me} Tescari pense qu'on a perdu ou oublié le fait qu'on est tous employés de l'Etat de Genève.

Quelque part, l'idée est de raisonner en tant qu'employé de l'Etat de Genève et non pas en tant qu'employé de tel office dans tel département. C'est le changement d'état d'esprit qu'on doit faire à tous les niveaux. M^{me} Tescari croit vraiment que c'est vers cela que l'on va aller parce que cela existe déjà à une petite échelle. C'est quelque chose que les gens, tant les collaborateurs que les hiérarchies, ont tendance à oublier. Par ailleurs, la transparence est essentielle.

Les personnes qui viennent vers eux par rapport à une problématique d'environnement de travail, soit on est sur des situations litigieuses et elles sont traitées différemment, mais quand c'est des questions de déséquilibre sur la place de travail lié à l'environnement de travail ou autre, on demande l'accord de la personne pour en discuter avec sa hiérarchie ou qu'elle aille déjà lui en parler. En effet, des gens viennent vers eux avec des problématiques d'ambiance dans l'équipe, mais ils n'ont jamais fait le pas d'en parler directement à leur hiérarchie.

Par rapport à la plateforme de missions ou la mobilité accompagnée qui sont deux prestations plutôt récentes, ils demandent de toute façon à chaque fois l'accord de la hiérarchie dans ce genre de démarches pour qu'il y ait une transparence partout. Bien évidemment, si le commissaire parle de repréaillies, ils seront vite informés et, en tant que RH, ils ont un devoir d'intervenir par rapport à cela et de faire en sorte que la bonne entente soit rétablie.

Le commissaire demande si, au-delà de la dimension de rocade lorsqu'il s'agit de déplacer une personne temporairement dans un autre service, il y a une réflexion budgétaire ou éventuellement un fonds additionnel qui pourrait être mis à disposition pour permettre à un service d' » acheter » la personne pour pouvoir compenser cette perte. M^{me} Tescari a parlé de gestion des RH, de sa situation personnelle ou du cas de secrétaires, mais on est là sur des métiers qui existent dans plusieurs départements.

Un commissaire (S) prend l'exemple de la psychiatrie des HUG qui avait été passablement épinglée pour les conditions de travail qui étaient problématiques à plusieurs titres, pas uniquement pour le personnel, mais aussi pour les usagers. On y trouve également des métiers pénibles où des personnes peuvent, malgré leur attachement à la fonction, vouloir la quitter.

Il aimerait savoir si les RH font un pas de plus dans le cadre de la mobilité, à savoir de permettre à ces personnes, au-delà d'une retraite anticipée, de pouvoir se former et changer de département. En effet, la mobilité a également cet avantage au-delà de la dimension de développement personnel. Si vous faites un métier dans un tel contexte, après 20 ans de service, il y a peut-être un besoin d'aller voir ailleurs et que cela ne passe pas nécessairement par une retraite anticipée.

M. Tavernier explique qu'ils veulent aujourd'hui capitaliser sur la générosité du management et sur l'envie des collaboratrices et collaborateurs d'évoluer. Ce sont des missions ponctuelles et ils ne touchent ni au cadre budgétaire ni au cadre juridique puisque c'est temporaire.

La personne reste affectée dans son entité et elle va aller faire un dépannage durant 3 ou 4 semaines parce qu'il y a un souci ou une surcharge de travail dans une entité. Ensuite, elle va retourner dans son entité en ayant eu une expérience valorisante. L'entité en surcharge aura eu un soutien et tout le monde est gagnant. C'est ce qui est visé. Ils ne veulent pas mettre en place une usine à gaz en termes financiers ou légaux. On part du fait que c'est vraiment dans une pratique qui doit être transparente, souple et simple. Maintenant, il se peut qu'une telle action se pérennise auquel cas il faudra faire les modifications financières au niveau du budget et légales au niveau

de l'affectation. Ce qu'ils visent c'est que les gens commencent à bouger pour des missions temporaires afin de répondre aux besoins et aux objectifs qui ont été posés et expliqués.

M. Tavernier note que M^{me} Tescari a parlé d'un exemple au DF. Il s'agit de M^{me} Dany Dvorak qui est assistante de M^{me} Fabienne Bonjour, directrice du développement RH à l'office du personnel. Au secrétariat général du DF, il y a eu une assistante qui a eu le bonheur d'avoir un enfant et une autre assistante qui est partie en congé maladie. Il y a ainsi eu une demande à l'aide pour les remplacer. M^{me} Dvorak va ainsi durant une journée ou une demi-journée par semaine au secrétaire général du DF pour donner un coup de main. Du côté de M^{me} Fabienne Bonjour, elle s'est organisée elle-même avec d'autres assistantes de l'OPE pour les questions de téléphone, de réception, etc.

M. Tavernier précise que cela ne peut être que ponctuel, mais ça a été une aide. Actuellement, il y a également une assistante de l'administration fiscale qui est au secrétariat général pour donner un coup de main. Ce sont des essais pilotes qui fonctionnent bien et qui donnent actuellement entièrement satisfaction.

M^{me} Tescari explique que l'avantage de ces missions temporaires c'est que le jour où les personnes postulent à l'interne elles auront peut-être déjà eu l'occasion de travailler dans ce service et de montrer toutes leurs compétences. Concernant la reconversion, M^{me} Tescari va peut-être avoir un discours très tranché. Elle part du principe que les personnes ont choisi un métier. A un moment donné, si ce métier ne leur correspond plus, pour M^{me} Tescari, c'est de leur responsabilité de regarder quelles sont les autres formations qui pourraient leur convenir, faire des bilans de compétences et s'interroger sur leur carrière.

M^{me} Tescari parle en connaissance de cause puisque, à côté de son travail, M^{me} Tescari fait un doctorat en psychologie du travail parce qu'elle trouve important de continuer à apprendre et à se certifier. En effet, on ne sait pas de quoi l'avenir sera fait. Peut-être que dans quelques années, le travail au sein de l'Etat ne va plus lui correspondre et que, grâce à cette certification, elle pourrait faire professeur à l'université.

Pour M^{me} Tescari, le choix revient à la personne. Certes si l'Etat a suffisamment de budget pour financer des formations, c'est tant mieux, mais cela ne doit pas être, pour elle, la raison d'être d'une reconversion. C'est la personne qui doit financer cela.

Le président demande si c'est également la position de M. Tavernier.

M. Tavernier répond qu'il s'agit de la position de M^{me} Tescari. Cela étant, il peut assurer que le cadre fixé à l'Etat prévoit que celui-ci ne finance pas des formations de reconversion. M. Tavernier pourra l'expliquer plus en détail par la suite.

Un commissaire (S) comprend que cela ne fonde pas sur la base du volontariat.

M. Tavernier explique que le collaborateur doit postuler et qu'il y a des conditions d'accès. Ses derniers entretiens d'évaluation doivent ainsi avoir été positifs et il doit être depuis un certain temps sur ce poste.

M^{me} Tescari indique que les gens avaient souvent l'impression que seules les personnes dysfonctionnant étaient déplacées et pouvait faire des stages. Ce qu'ils veulent mettre en avant sur cette plateforme c'est qu'il y a des conditions d'accès. Il faut par exemple ne pas avoir été absent plus de 45 jours sur 12 mois ou avoir moins de 6 cas d'absences répétées, avoir un bon EEDP et avoir l'accord de la hiérarchie. En effet, aujourd'hui, quand M^{me} Tescari a sondé les collaborateurs qui fonctionnaient, un peu les talents quelque part, ils trouvent injuste que l'on trouve des stages à des personnes qui dysfonctionnent, mais qu'il n'y ait pas de plateforme de missions pour eux, d'où les critères d'accès qui ont été prévus pour pouvoir postuler à ces postes.

Un commissaire (PLR) aimerait savoir si les collaboratrices et collaborateurs demandent souvent un certificat de travail intermédiaire.

M^{me} Tescari répond que cela arrive de plus en plus. En effet, ils ont ce dialogue avec les collaborateurs et ils les encouragent dans ces cas à demander un certificat de travail intermédiaire à leur hiérarchie.

Un commissaire (PLR) demande si c'est assez bien perçu.

M^{me} Tescari n'a pas eu de retours négatifs de la part des managers. Il y a peut-être eu quelques interrogations en trouvant que c'était un peu bizarre. En même temps, ils sont en train de vouloir changer la culture RH et managériale et encourager les managers à développer leur équipe et cela en fait partie.

Le commissaire (PLR) note que, dès le moment où vous avez obtenu votre certificat de travail intermédiaire, cela peut vous amener à une décision en termes de mobilité. En effet, vous avez déjà un acquis, cela permet de se projeter par exemple dans un autre département. Il pense que c'est assez important. Par rapport au 4^e considérant, il a vu, dans le document remis aux commissaires, que 85% des emplois de demain n'étaient pas encore définis.

M. Tavernier signale que le commissaire fait référence à la prochaine présentation.

Un commissaire (PLR) relève que cela répond tout de même à ce 4^e considérant sur l'absence de vue d'ensemble et de planification globale à moyen terme des ressources humaines. De la même manière, ce chiffre de 85% d'emplois qui n'existent pas doit être mis en relation avec le nombre d'emplois qui n'existeront plus.

M^{me} Tescari a expliqué, au début de sa présentation, que le monde évolue tellement vite qu'il est difficile de savoir quels seront les métiers de demain. Par contre, la chose importante à prendre en considération au niveau RH c'est de permettre et d'accompagner les gens pour qu'ils restent employables. Il faut ainsi les encourager à continuer à se former et à développer des compétences en faisant des missions dans d'autres services pour pouvoir acquérir d'autres compétences et d'autres expertises.

Un commissaire (PLR) demande si une présentation de ce projet sera donnée à tous les collaborateurs.

M^{me} Tescari répond que tout un plan de communication est en cours de réflexion pour le lancement du projet à l'automne. Dans ce cadre, il est très important pour le groupe de travail que cela redescende bien jusqu'au niveau des collaborateurs. Aujourd'hui, la problématique est que certains projets restent au niveau des managers et les personnes les plus directement concernées n'en sont parfois pas informées.

Un commissaire (PLR) est surpris par cette possibilité de faire des stages. Il note que des évaluations sont régulièrement effectuées durant le stage et qu'un bilan final est réalisé à l'issue de celui-ci. Il aimerait savoir quel est le nombre de stages et si le constat a été fait qu'il n'y en avait pas assez ou trop. Dès le moment où l'on fait un certificat de travail intermédiaire, cela donne la possibilité à la personne de pouvoir faire une orientation dans un autre service.

Il se demande s'il y a une réflexion en termes de besoin de personnel en disant que tel collaborateur a envie de changer et qu'on va donc plutôt le mettre dans tel ou tel secteur parce qu'ils sont en surcharge ou s'il y a déjà une politique d'orientation considérant que cela ne sert de rien qu'il fasse tel stage parce que le métier en question va disparaître.

M^{me} Tescari explique que les offres de missions qui seront mises en ligne concerneront vraiment les besoins des services et les gens intéressés devront postuler d'eux-mêmes. La directive actuelle n'a pas encore été revue en lien avec ce nouveau projet, mais elle est en cours de renouvellement. Le constat

qui a été fait par rapport à cette directive c'est que la communication n'est pas vraiment redescendue jusqu'au niveau des collaborateurs.

A la connaissance de M^{me} Tescari, il y a eu peu de stages. M^{me} Tescari a eu l'occasion d'avoir l'opportunité au DSE de s'occuper d'un tel cas puisqu'une personne lui avait demandé s'il était possible d'en faire un, mais elle ne peut pas répondre pour les autres départements et les autres services RH. C'est là qu'ils ont cette volonté de pouvoir vraiment le développer avec des indicateurs. Avec la plateforme de missions, on pourra tout à fait évaluer, puisqu'il y aura des conventions de stage qui seront faites dans chaque département, si cela a fonctionné et comment faire pour le développer davantage.

M. Tavernier précise que la directive incluse dans le document remis aux commissaires date des travaux faits sur l'évolution professionnelle en 2013. Au début 2016, il y a eu la consultation du personnel par le Conseil d'Etat. Dans les plus de 300 recommandations RH qui sont arrivées à l'OPE, plus de 50 concernaient l'évolution professionnelle. C'est pour cette raison que ce projet a été travaillé et qu'il va être mis en place à l'automne. La directive sera modifiée par rapport à ce qui sera mis en place.

M. Tavernier revient sur l'évolution des métiers. Aujourd'hui, on n'est pas capable de dire ce qui va évoluer. On pense qu'il va y avoir beaucoup d'automatisme qui va être mise en place. Ce qui va être indiqué aux collaboratrices et collaborateurs c'est que les personnes doivent se poser la question de développer leurs compétences pour leur avenir. En effet, on ne sait pas de quoi sera fait l'avenir. Par contre, il ne faut pas commencer à y penser une année avant que son job soit supprimé. C'est 10 ans avant que les gens doivent entrer dans cette dynamique. Le cadre qui est en train d'être mis en place est là pour favoriser cela.

M. Tavernier fait remarquer que ce ne sont pas les ressources humaines et les collaborateurs qui décident d'une affectation. C'est le chef de service qui décide par rapport à plusieurs postulations qu'elle est la meilleure. Les plans de carrière où M. X va pouvoir aller dans le poste C, F ou G, cela existait peut-être chez Exxon dans les années 70, mais en termes de RH cela n'existe plus. La compétence d'engager, et c'est ainsi dans toute organisation, revient à la hiérarchie. La délégation de compétence que le Grand Conseil a décidé, en 2017, de donner, c'était aussi pour formaliser le fait que les directeurs, les directeurs généraux et les chefs de service font les engagements, mais que la formalisation, parce que le cadre légal le demandait, était faite par le Conseil d'Etat.

Aujourd'hui, cela a été délégué pour que l'acte formel se situe au niveau des personnes qui prennent la décision. Le fait de penser autrement serait très dangereux. Imposer une collaboratrice ou un collaborateur à une hiérarchie qui n'en veut pas, c'est un risque psychosocial assuré. C'est là toute la difficulté.

Le président fait remarquer que les Américains ont une culture différente. Il peut dire que cela ne fonctionnait pas de cette manière dans les multinationales. On peut également citer Nokia en Norvège. Voyant l'évolution venir, la direction a dit qu'elle allait reformer ces personnes dans des métiers en raison de ces mutations, mais l'Etat a également participé à cela.

Le président estime que ce n'était pas une question individuelle. Il y a eu un véritable accompagnement. Il y a ainsi une différence de concept. Dans certaines entreprises, on dit aux managers qu'on leur met à disposition des compétences, mais qu'on ne s'intéresse pas au caractère de la personne ou à son passé. Ce qu'on demande aux managers, c'est de manager ces personnes. M^{me} Tescari a beaucoup insisté sur la question des managers. Être manager, cela veut dire que, même si la figure d'une personne ne vous revient pas, ces qualités étant importantes pour l'Etat ou pour l'entreprise, le rôle du manager est de faire en sorte que ces compétences puissent être utilisées dans le service en question.

M^{me} Tescari est d'accord avec le président. Parfois, le manager est confronté à une inadéquation de compétences, par exemple des compétences informatiques. Dans ce cas, il y a un catalogue de formations à l'Etat qui permettent à la personne de monter en compétence et de pouvoir développer gratuitement ses compétences informatiques. Il y a aussi d'autres métiers qui ont bien évolué. M^{me} Tescari pense par exemple aux intervenants en protection de l'adulte où des réflexions ont été menées sur la nécessité de les spécialiser en leur mettant à disposition une formation continue certifiée (CAS) avec les HES.

Tout cela a été mis en place pour que ces personnes puissent bénéficier de cette formation en étant intervenants en protection de l'adulte et qu'elles aient les compétences attendues pour pouvoir bien faire leur métier. Il y a donc des initiatives dans ce sens. Ce que M^{me} Tescari disait par rapport à la reconversion ne concerne pas les situations vraiment liées à une évolution du métier. Sur ce point, elle rejoint le président sur le fait que cela doit être accompagné. Par contre, quand une personne se rend compte dans son âme et conscience que ce n'est plus pour elle, M^{me} Tescari estime que c'est à sa charge de se former et pouvoir bien se positionner afin de savoir ce qui est bon pour elle et ce qu'elle va faire en tant que personne pour arriver vers ce

qu'elle veut. M^{me} Tescari trouve que ce n'est pas de la responsabilité de l'Etat, mais bien de la responsabilité propre de la personne de pouvoir se donner les moyens de changer.

Un commissaire (S) voit un certain paradoxe entre la doctrine appliquée, c'est-à-dire que la reconversion professionnelle est une affaire personnelle et concerne le collaborateur, et le fait qu'il soit indiqué dans le document remis aux commissaires que 85% des emplois pour l'horizon 2030 n'existent pas encore. Il y voit une épée de Damoclès pour les personnes peut-être les moins formées et les moins qualifiées et qui assurent justement les tâches qui vont être soumises à l'automatisation comme les tâches de guichet ou de service direct à la personne qui vont progressivement être remplacés par la technologie. Il va bien falloir faire quelque chose de ce personnel. Dire qu'il faut simplement supprimer les postes, c'est certainement un discours auquel il ne peut pas adhérer.

Un commissaire (S) estime que le dogme de la mobilité est un dogme comme les autres. La mobilité veut aussi la perte de compétences, de savoirs et de savoir-faire. Lorsqu'il y a de gros changements dans certains services ou dans les entreprises, on perd aussi beaucoup de savoir-faire. Il aimerait savoir si une réflexion est menée à ce sujet. Il demande également s'il existe une veille stratégique sur les modifications de métiers qui vont transformer profondément l'administration.

Le commissaire est toujours effaré de voir qu'il n'y a pas encore une application Genève où, en s'identifiant de façon sécurisée, on puisse commander une nouvelle pièce d'identité, un extrait du registre des poursuites, etc. On y viendra peut-être un jour, mais l'Etat n'est pas forcément l'organisation la plus rapide. Il souhaite savoir s'il y a des réflexions sur les transformations de métiers qu'il va y avoir.

Un commissaire (S) aimerait savoir si les personnes ont donné leur accord pour que leur exemple soit présenté nominalement à la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat.

M^{me} Tescari confirme qu'elles ont donné leur accord.

Un commissaire (S) demande si les associations représentatives du personnel ont été associées ou consultées dans le cadre de la conception de ce document.

M. Tavernier relève que le préopinant y voit un paradoxe. Quant à eux, ils voient que ce paradoxe est le moteur du changement. C'est ce qui leur permet d'évoluer. M. Tavernier a parlé de la décision de la délégation de compétence par le Grand Conseil en 2007. Auparavant, toutes les décisions relatives au personnel, que cela soit un changement de taux d'activité de 10%, un

changement d'affectation, etc. tout passait au Conseil d'Etat. Chaque mercredi matin, il prenait entre 300 et 600 décisions sur les affaires de personnel.

Cela ne prenait, certes, qu'une minute pour traiter les 200 à 600 arrêtés, mais il faut imaginer la logistique nécessaire pour que, en coordination avec les départements concernés et l'OPE, ces arrêtés puissent passer devant le Conseil d'Etat. M. Tavernier avait ainsi une équipe de 4 personnes pour le faire. Quand la décision de délégation de compétence a été prise, il a supprimé ces 4 postes. Cela ne veut pas dire que ces personnes ont été licenciées. Elles ont évolué dans l'organisation et elles ont été transférées pour renforcer le secteur des paies qui devait assurer le contrôle de la délégation de compétences qui avait donné davantage de travail au service des paies. Ces personnes ont été formées à cet effet.

M. Tavernier explique que la difficulté qu'il y a aujourd'hui c'est que ce n'est plus la formation initiale qui est importante. Ce qui est important c'est de continuer à se former. Il n'est pas facile de continuer à se former par rapport à la vie professionnelle, familiale, associative, sportive, etc. ; or, c'est ce qu'il faut favoriser pour préparer demain.

M. Tavernier indique, par rapport à la question de la mobilité et de la perte de savoir-faire, qu'ils cherchent à avoir des entités qui ont la possibilité de donner un coup de main à d'autres entités qui sont en souffrance à un moment donné. On n'est pas dans une dynamique de vider des services de compétences. M. Tavernier pense qu'il y a encore une longue marge de manœuvre avant que cela arrive s'il devait y avoir tout d'un coup une évolution professionnelle folle à l'Etat de Genève. Il est vrai que les soucis qu'il y a c'est plutôt de gérer les fins de carrière.

Par exemple les fins de carrières des cadres dirigeants ou des cadres supérieurs, d'autant plus s'il y a un changement de législature sont quelque chose d'extrêmement difficile parce qu'il n'y a aucune prévisibilité sur ce que seront les départements à partir de juin 2018. Faire de la prévisibilité est un peu difficile et pour certain c'est peut-être aussi un peu désécurisant.

M. Tavernier signale qu'une veille est effectuée, notamment à l'OPE dans le service de M^{me} Bonjour qui s'occupe des aspects de développement. Ils participent à Stratégie 2050 au niveau du canton. Ils ont organisé une séance avec une association qui s'occupe d'humaniser les changements que va apporter l'intelligence artificielle et ils organisent une table ronde avec des directeurs généraux.

M. Tavernier explique qu'ils cherchent cette information et ils se tiennent informés pour créer une dynamique et préparer ce qui est annoncé, même si cela reste difficilement palpable.

M^{me} Tescari donne un exemple au DIP. Le projet d'école numérique va clairement influencer les métiers des enseignants à l'avenir. Il y a ainsi un groupe pilote auquel les directrices RH des ordres d'enseignement participent pour anticiper les besoins en formation à venir pour les enseignants dans le cadre de l'école numérique et tout le développement des nouvelles technologies pour enseigner. C'est quelque chose qui est pris en considération au niveau de la veille de l'évolution des métiers.

Un commissaire (S) estime que cela ne répond pas tout à fait à sa question. Il est même plutôt effrayé par les réponses.

M. Tavernier donne un autre exemple à la voirie. Jusqu'à maintenant, c'était le chauffeur du camion de salage qui faisait le mélange du sel en fonction des conditions (température, humidité, etc.). Aujourd'hui, tout cela a été automatisé. Le camion est équipé de senseurs et la salière effectue automatiquement les réglages nécessaires. Par contre, le technicien qui s'en occupait doit être formé au système actuel entièrement numérisé et des formations sont organisées à ce sujet. Le cadre qu'il y a à l'Etat de Genève et leur responsabilité sociale rejoint les préoccupations des commissaires.

Ils n'ont aucune intention, par rapport aux changements annoncés, de supprimer des postes. D'ailleurs, ce n'est pas non plus le chemin qui a été pris ces dernières années au niveau budgétaire. Par contre, ils veulent que les personnes à l'Etat aient toutes les cartes en main pour que, dans 10 ans, s'ils veulent changer, ils puissent le faire. Il ne faudrait pas qu'ils soient bloqués ou que cela crée des situations difficiles où la dynamique RH arrive à une fin et où l'on commencera dans une dynamique juridique qui est un échec pour les RH.

Quand on est dans la dynamique juridique, cela veut dire qu'ils n'ont pas réussi à faire le boulot plus tôt et qu'ils sont dans un conflit qui ne peut plus se réparer puisque le collaborateur a décidé de prendre un conseil.

Un commissaire (S) ne parlait pas tant de la transformation nécessaire des métiers, mais plutôt de la prospective pour savoir quels métiers vont véritablement disparaître et quels autres vont nécessairement apparaître.

Il trouve les remarques de M. Tavernier et M^{me} Tescari pertinentes en termes de formation continue et d'adaptation, mais il pense qu'il faut voir un peu plus loin.

M. Tavernier trouve qu'un commissaire (S) a raison. Celui-ci dit qu'il est insupportable aujourd'hui de ne pas avoir la possibilité, par exemple, de

commander un passeport sur son smartphone. Il est vrai qu'on parle du guichet unique depuis 15 ou 20 ans à Genève. Aujourd'hui, on parle de transformations. M. Tavernier a par exemple lu que les 10 000 postes de comptables dans le canton de Genève n'existeront plus dans 10 ans. Pour les remplacer, cela veut dire qu'on aura introduit un système d'information intelligent qui peut traiter cela pour pouvoir supprimer les postes de comptable à l'Etat, mais c'est quelque chose que M. Tavernier ne voit pas pour l'instant.

Il ne va donc pas commencer à préparer les comptables de l'Etat à cela. Par contre, ce qu'il leur dit c'est que, peut-être dans 5 ou 10 ans, ils en auront assez d'être comptables et qu'ils voudront être autre chose et qu'ils doivent donc l'apprendre. De toute façon, ça leur servira et c'est le cadre qui est mis en place et qui est nécessaire pour tout le monde.

M^{me} Tescari dit à tout à l'heure que le WEF avait mis en avant les compétences de demain, notamment la volonté de continuer à apprendre. Aujourd'hui, si on ne sait pas vraiment comment les métiers vont évoluer, on sait tout de même que les personnes capables de continuer à avoir envie d'apprendre et de se mettre dans cette adaptabilité pourront s'en sortir. C'est aussi un enjeu pour les RH de les encourager à faire cela.

Une commissaire (EAG) revient sur la plateforme de missions. Elle aimerait savoir si le transfert se fait uniquement sur base volontaire ou si la hiérarchie peut décider à un moment donné de disposer des compétences d'une personne pour les mettre à disposition d'un autre service. Dans la 2^e option, on est moins dans une offre de mise à profit des compétences, d'expertises particulières et d'une aspiration à une certaine mobilité, mais davantage dans une gestion interne des flux de masse de travail.

M^{me} Tescari explique que, dans un 1^{er} temps, il est prévu de lancer cette mission sous ce format. La 2^e étape sera de mettre à disposition des expertises. Pour ce faire, ils ont un logiciel qui permettra, un peu comme un LinkedIn, de référencer les experts au sein de l'Etat et que les services intéressés pour utiliser ces experts puissent faire appel à eux.

La commissaire comprend que cela ne se ferait pas sur une base volontaire.

M^{me} Tescari confirme que cela serait sur une base volontaire.

Le commissaire comprend que c'est la personne qui décide de s'inscrire sur ce registre et qu'elle reste libre, le cas échéant, de dire non. Compte tenu de la masse de travail, elle pourrait ainsi refuser d'aller se mettre à disposition ailleurs, si cela surcharge son équipe.

M^{me} Tescari indique que cela serait de toute façon une discussion entre la hiérarchie de la personne experte et l'expert lui-même.

La commissaire demande si l'avis des autres collègues est pris en compte.

M^{me} Tescari répond positivement. Finalement, le manager doit considérer son organisation du travail et de son équipe avant de donner son accord. L'intérêt est de rendre visibles ces experts qui existent aujourd'hui, mais qu'on ne connaît que par réseautage et qui ne sont pas forcément visibles sur une plateforme.

La commissaire entend bien, mais elle aimerait savoir quelles garanties sont données aux collaborateurs qui restent volontaires dans cette démarche et au reste de l'équipe qu'elle ne va pas être prétéritee par l'ambition d'une personne. C'est une chose de faire un choix de mobilité, dans la mesure où cela n'affecte pas la charge de travail de l'époque. C'est autre chose si, au moment où il y a cette opportunité de sortir de l'équipe pour aller réaliser une mission ailleurs, il y a un report de charge sur le reste de l'équipe.

M^{me} Tescari indique que c'est la hiérarchie qui est garante de cela. Elle peut très bien proposer, au vu de la charge de travail, de décaler l'intervention de la personne et de négocier avec le service d'accueil.

Une commissaire (EAG) note que la mobilité peut être quelque chose de lié aux aspirations de changement d'une personne ou d'évolution de carrière. Dans bon nombre de situations, c'est aussi lié à une déception. Cela rejoint d'ailleurs le 3^e considérant de la motion sur l'inquiétude de certains employés de l'Etat qui se sentent dépossédés de leur métier en raison de ses évolutions qui ne sont pas forcément toutes positives.

La commissaire demande comment les RH réagissent par rapport à ce qui induit ce sentiment de déception et, à un moment donné, l'instinct de survie qui amène un collaborateur à dire qu'il faut qu'il aille ailleurs.

Elle connaît un certain nombre de services où il y a eu une rotation du personnel assez inquiétante, mais qui était moins liée à une volonté d'aller voir ailleurs qu'à une volonté de ne plus rester dans ce service. La gestion des ressources humaines c'est aussi préserver ces gens et la qualité du travail quand elle est affectée par ce type de contexte.

M^{me} Tescari fait savoir qu'il y a, dans ce cadre, le concept de lien au travail qui a été déployé par l'OPE. C'est une méthodologie de clarification des déséquilibres que peut ressentir une personne sur sa place de travail à différents niveaux, notamment au niveau de son poste (la structure, la clarté des objectifs, le rôle de la personne, sa reconnaissance, le soutien qu'elle a, etc.). Dans ce cadre, ils reçoivent ces collaborateurs pour faire cette

méthodologie. Suite à cela, des pistes d'action vont être trouvées avec le collaborateur.

En fonction de cela, des gens résolvent parfois tout seuls leur problème en discutant avec la hiérarchie des pistes d'action qui ont émergé via cette méthode de lien au travail qui permet de résoudre les difficultés sur la place de travail. Cela peut être parfois en simplifiant des activités ou des manières de communiquer. Parfois, des gens se disent aussi que ce n'est plus pour eux. Dans ce cas, ils postulent à des offres du bulletin des places vacantes et c'est là où le conseil carrière-recrutement est adéquat pour les aider au mieux à se présenter et à permettre un changement.

Une commissaire (EAG) prend la situation où cela ne dépend pas uniquement de la personne et que la seule alternative ne soit pas qu'elle quitte, c'est-à-dire de transformer l'environnement de travail pour qu'elle ne se retrouve plus dans cette situation. Elle demande si les RH interviennent aussi sur ces situations.

M^{me} Tescari confirme qu'ils interviennent aussi sur ces situations.

Une commissaire (EAG) demande si ces interventions sont efficaces. En général, cela fait appel à d'autres sources et les moyens ne sont pas forcément disponibles immédiatement.

M^{me} Tescari reconnaît que cela prend encore du temps dès qu'il y a des discussions à faire avec les hiérarchies et parfois avec des organes externes lorsque des médiations sont entreprises. Quand il y a une optimisation au niveau de la réalisation du travail, cela peut être les RH qui se sentent assez à l'aise et outillés pour conseiller et animer des ateliers de simplification et d'optimisation des activités et la répartition des tâches entre les collaborateurs, voire des rôles et des responsabilités. Il y a aussi des RH qui animent des ateliers sur la mission, vision, valeur. En effet, on se rend souvent compte que les gens perdent le sens au travail.

Elle estime qu'ils ne l'ont en général pas perdu tout seuls.

M^{me} Tescari est d'accord qu'il arrive que cela soit une dynamique d'équipe. Il est alors bien de pouvoir faire cet atelier pour repositionner où se trouve la mission et pouvoir apaiser et donner un nouveau souffle à cette équipe qui pâtissait de certains dysfonctionnements.

Une commissaire (EAG) note qu'on parle beaucoup de l'évolution des métiers. On en a vécu un certain nombre ces dernières décennies. Le moins qu'on puisse dire aujourd'hui avec un bilan relativement objectif, c'est que toutes n'étaient pas forcément opportunes. Dans la réflexion sur l'évolution des métiers, elle aimerait savoir s'il y a aussi une réflexion sur la pertinence de ces changements. On dit que toute une série de travaux comme des

activités au guichet ou des activités comptables vont disparaître, mais quand la population n'aura en face d'elle que des machines ou des téléphones pour faire des démarches, quand on voit déjà le nombre de gens qui sont exclus parce que les procédures administratives se sont durcies et se sont rigidifiées et que beaucoup de personnes passent à côté de ce à quoi elles pourraient prétendre, on se demande s'il n'y a pas quelque chose à revoir du côté de ce type d'évolution, si tant est que cela en soit une.

M. Tavernier répond que c'est une question qui les préoccupe, mais elle s'adresse davantage au Grand Conseil qu'à l'administration qui appliquera les décisions du parlement.

M^{me} Tescari est d'accord que l'humain est essentiel. Quand elle a parlé d'intelligence collective, c'est ce qu'ils veulent déployer à leur niveau. Ce n'est pas en lien avec un métier qu'on pourrait modifier ou faire revenir en arrière. Par contre, le fait de pouvoir inciter les gens à travailler de façon adéquate ensemble avec plein de civilité et de bienveillance, c'est déjà un vrai enjeu pour eux. C'est quelque chose qu'ils défendent et ils veulent vraiment que cela soit acté au sein de l'administration.

M^{me} Tescari ajoute que, quand les acteurs travaillent ensemble, ils arrivent à trouver des solutions. Dans la grande partie des cas, on trouve des solutions. Cela étant, il y a des moments où l'on ne trouve pas de solution. C'est peut-être la faute de la hiérarchie, du collaborateur ou de l'environnement. Ils essayent ainsi de diminuer ce nombre de cas où une solution ne peut être trouvée.

Une commissaire (EAG) estime que M. Tavernier a raison de dire que ce sont le parlement et le gouvernement qui définissent les conditions et qui donnent les moyens.

Elle demande s'il n'y a pas aussi un rôle, notamment au niveau de l'OPE, de documenter un certain nombre de réalités pour mieux éclairer les décisions du parlement et du gouvernement par rapport à ces changements. Ces dernières années, on a vu (peut-être davantage dans le secteur subventionné, mais certainement aussi dans le petit Etat) des décisions être prises qui ne sont pas forcément dans l'intérêt de la population. Il faut par exemple voir le temps que cela prend pour atteindre par téléphone le service de la taxation à l'AFC. On peut également penser à la difficulté de contacter le SPC qui est ouvert de 9h30 à 11h30 et qu'on n'arrive pas à joindre parce que les lignes sont saturées.

Elle demande s'il n'y a pas une indispensable documentation qui devrait apparaître pour dire ce qui a du sens en termes de gestion des ressources

humaines. On fait peut-être des économies quelque part, mais il faut voir si on ne va pas perdre ailleurs en termes de qualité ou de prestations de l'Etat.

M. Tavernier répond que ces réflexions sont menées. Avec Stratégie 2050, il y a aussi la stratégie du numérique qui est travaillé actuellement de manière transversale pour essayer de se préparer à ce qui pourrait arriver. Ce dont parle la commissaire, ce sont des questions opérationnelles et M. Tavernier ne sait pas pourquoi il y a ces soucis à l'AFC. Il imagine que M. Hodel doit avoir des contraintes si ce n'est pas résolu aujourd'hui.

M^{me} Tescari a mentionné qu'elle faisait un doctorat en psychologie du travail. En fait, il manque énormément de recherche appliquée. En développant ce genre de partenariat entre l'université et les organisations telles que l'administration, on pourrait aussi plus facilement bénéficier de ce type d'études et alimenter les réflexions de cette manière.

Le président propose que M. Tavernier revienne lors d'une prochaine séance pour faire la présentation qu'il avait prévue. En effet, il n'y aura pas suffisamment pour la faire aujourd'hui.

Une commissaire (Ve) voit, au-delà des difficultés qui pourraient surgir avec ces nouveaux programmes, qu'il y a une tentative de sortir d'un fonctionnement en silo qui ne permet pas d'évoluer de manière optimale. Elle aimerait savoir si le Secrétariat général du Grand Conseil bénéficie aussi de ces programmes d'accompagnement. Concernant la plateforme d'échange, M^{me} Tescari dit qu'elle avait pu trouver une solution par le biais de son réseau. Elle demande s'il y a un réseau formalisé entre les RH, comment ils s'organisent pour cette émulation et quels sont les liens avec les managers. Il faudrait d'ailleurs préciser ce qu'ils entendent par « manager ».

M. Tavernier indique que la personne en charge des ressources humaines au Secrétariat général du Grand Conseil est invitée permanente au collège spécialisé RH et qu'elle participe complètement à toutes les décisions. Tous ses programmes sont ouverts au Secrétariat général du Grand Conseil tout en respectant son indépendance.

M^{me} Tescari explique qu'il y a eu une évolution du réseau RH ces deux dernières années. Au départ, c'était davantage dans le cadre de formations annexes où ils pouvaient se rencontrer. Depuis l'année dernière, l'OPE a organisé une première demi-journée en rassemblant tous les responsables RH de l'ensemble de l'Etat de Genève pour déployer un programme de formation pour eux. Dans ce cadre, ils se sont tous rencontrés, ce qui a permis de faire connaissance et de prendre ensuite spontanément leur téléphone pour

partager les bonnes pratiques. Il y a également des lunchs qui sont organisés régulièrement.

Il y a aussi des groupes de travail pilotés par l'OPE où ils peuvent se rencontrer. Au DIP, M^{me} Tescari est à la direction des ressources humaines et, dans chaque direction générale, il y a ensuite des services RH. Son rôle, notamment, est de faire régulièrement des séances de coordination avec tous ces responsables RH pour échanger, discuter des cas pratiques, faire des ateliers de formation, etc. Dans ce cadre, ils développent ce réseau.

Une commissaire (Ve) demande combien de personnes cela représente en tout.

M^{me} Tescari répond que, dans ces séances de coordination, il n'y a que des responsables RH et ils sont une dizaine.

M. Tavernier ajoute que, quand ils ont réuni pour la première fois tous les responsables de ressources humaines, il y avait plus d'une cinquantaine de personnes, sans compter les directeurs et directrices RH qui ont déjà leur réseau au niveau du collège spécialisé RH. Il est vrai qu'ils ont lancé cette dynamique pour casser les silos ainsi que pour favoriser le réseau et la transversalité.

Un commissaire (PLR) trouve ces discussions très intéressantes. On pourrait organiser des séminaires entiers à ce sujet pour réfléchir à ce que sera l'avenir. En fait, l'avenir n'est jamais comme on l'aurait souhaité. On peut parler des fax dont on pensait qu'il fallait révolutionner la vie professionnelle et permettre d'avoir moins de travail ou des téléphones dont on imaginait qu'ils permettraient d'améliorer notre qualité de vie alors qu'on est maintenant atteignable 24 heures sur 24 et que cela met les gens davantage sous pression.

Un commissaire (PLR) voulait féliciter M. Tavernier d'engager des personnes aussi dynamiques. En effet, c'est par le biais des RH qu'on peut modifier considérablement la culture d'entreprise.

En effet, quand l'être humain est dans sa zone de confort, s'il n'y a pas quelqu'un qui vient le titiller, il a envie d'y rester. M. Tavernier disait qu'on n'impose pas aux directions ou aux services quelqu'un dont ils ne veulent pas. Un commissaire (PLR) a le sentiment que, si on ne le fait pas dans ce sens, on le fait dans l'autre sens, c'est-à-dire qu'on empêche de se séparer de quelqu'un qui ne convient plus par rapport à son comportement ou à son métier qui a évolué. Les acquis sont quelque chose de très fort à l'Etat, avec l'arrivée de l'intelligence artificielle, cela va être complètement modifié.

Il espère que l'Etat arrivera aussi à s'adapter à cela. Il pense que l'adaptation est ce qui fera que ceux qui veulent rester dans le marché

pourront y rester. La gestion de l'émotionnel c'est ce que les robots n'arriveront jamais à faire et, dans ce sens, il salue le fait qu'il y ait des possibilités d'aider les gens à se présenter ou à se préparer pour les entretiens. C'est justement le côté émotionnel et le côté présentation qui doivent se préparer.

Le commissaire constate que le carcan du statut de la fonction publique est un carcan très fort. Dans l'éducation des enfants, il faut leur mettre un cadre, sinon ils se perdent. En fait, l'excès de cadre fait qu'ils se perdent aussi parce qu'ils ne valorisent pas et qu'ils n'arrivent pas à donner du sens. C'est toujours un juste équilibre qu'il faut trouver. Il se demande ainsi si le statut de la fonction publique n'est pas un carcan trop fort.

Le commissaire aimerait savoir si un certain nombre d'heures de formation continue est imposé, y compris à ceux qui n'en voudraient pas. Il se souvient que, lorsqu'il avait siégé entre 1997 et 2001, les députés avaient la possibilité de participer à des formations données au personnel de l'Etat.

Il se souvient que des fonctionnaires avaient choisi ces formations parce qu'ils étaient obligés d'en choisir et ils savaient qu'ils allaient passer 2 ou 3 demi-journées à aller se former à quelque chose dont ils n'avaient absolument pas besoin. Il demande si cela existe toujours et de quelle manière, le cas échéant, cela est géré en fonction des besoins et des envies.

M. Tavernier fait remarquer, concernant la question du cadre, que celui-ci est fixé par le Grand Conseil. Le cadre qui existe aujourd'hui à ses avantages et ses désavantages. Maintenant, quand le Grand Conseil prend des décisions, le seul moyen que le Conseil d'Etat a de les mettre en œuvre c'est de demander à ses cadres de les mettre en œuvre. Ceux-ci doivent organiser le travail et donner les objectifs pour mettre en œuvre le changement et on est en train de dire qu'il faudrait pouvoir leur imposer des ressources dont ils ne veulent pas. Cela n'a rien à voir avec le cadre légal, mais ce n'est pas de cette manière que cela fonctionne.

Par contre, il y a le sens du service public et on peut, au niveau RH, discuter avec un manager en disant qu'il y a un souci et qu'on pense que, si cette personne change d'environnement, ça va lui permettre de reprendre pied. Cela va être fait avec le management qui va faire partie de cette solution et ça va alors fonctionner. Cela a d'ailleurs été fait et cela a donné de très bons résultats. Il faut voir que le style militaire n'existe plus dans la gestion des ressources humaines. Quand vous prenez une décision et que vous donnez une instruction, le manager doit obéir. Il faut être bien clair sur ces termes. En termes de philosophie RH, cela a été banni. Par contre, il y a un cadre qui est donné et des objectifs qui sont fixés. Ces objectifs doivent être

remplis et s'ils ne sont pas remplis, on regarde pourquoi et on cherche à trouver des solutions, notamment par des actions de formation.

Le président prend l'exemple d'un service qui cherche un ingénieur. Les RH trouvent alors sur le marché la personne adéquate et le manager doit alors manager cette compétence, mais le manager va dire qu'il connaît quelqu'un de mieux pour ce poste. Le président ne dit pas qu'il faut lui imposer des postes, mais qu'il s'agit d'éviter le copinage à tous les niveaux. Il faut mettre des compétences au service des managers et ceux-ci les manager, mais il faut arrêter avec ces histoires de copinage.

Un commissaire (PLR) trouve que c'est tant mieux de ne pas imposer le choix d'une personne. Par contre, on impose de les garder du fait du carcan existant.

M. Tavernier explique, par rapport au cadre légal actuel, que le Grand Conseil a introduit en 2007 le licenciement pour motif fondé qui permet au manager (ce n'est pas le RH qui est en charge, mais il accompagnera) d'avoir un processus administratif avec l'objectif que la personne revienne dans une atteinte des objectifs. Par contre, si on n'arrive pas à remplir cet objectif, la personne, après reclassement, sera licenciée. Durant la précédente législature, le Conseil d'Etat a demandé de faire un projet de loi pour simplifier le processus et non pour les faciliter.

M. Tavernier est persuadé que, dans toute organisation humaine, à un moment donné, il faut se séparer. Il est vrai que le cadre légal actuel est extrêmement contraignant par rapport à la forme et qu'il est extrêmement difficile pour les hiérarchies qui s'en plaignent de gérer des vraies situations d'insuffisance de prestations. Ensuite, on dira à M. Tavernier que ce sont souvent les managers qui dysfonctionnent et il est vrai qu'il peut y avoir des managers qui dysfonctionnent, mais c'est alors le même processus qui se met en place de la part de leur hiérarchie.

Un commissaire (PLR) demande quel est le nombre de licenciements.

M. Tavernier répond que cette information figure dans le bilan social de l'Etat. Il y en avait 55 en 2016 et 40 en 2017 sur 17 000 collaborateurs.

M^{me} Tescari a parlé de l'évolution de la culture RH. Cela passe aussi par la création d'un lien de confiance entre le manager et son RH, notamment dans le cadre de problématiques où des collaborateurs dysfonctionnent depuis des années et où rien n'a été fait. Là où il y a un changement de culture, c'est que, aujourd'hui, quand cela ne va pas, plutôt que de le déplacer la personne, on va traiter la situation. Il y a aura un accompagnement et on va donner les moyens d'atteindre les objectifs. Si cela ne fonctionne toujours pas au-delà d'une certaine période, on arrive, grâce au motif fondé, à des licenciements.

Là, il y a un changement, mais M^{me} Tescari est d'accord que c'est finalement assez récent, mais c'est aussi en lien avec un accompagnement RH plus poussé.

M. Tavernier répond au commissaire qu'il n'y a pas de formations imposées. Actuellement, il y a en moyenne 3 jours de formation par personne qui sont suivis par choix. M. Tavernier précise que cette moyenne comprend les chiffres pour la police, l'enseignement et le PAT.

Un commissaire (S) note qu'il a été indiqué que, aujourd'hui, la politique des RH n'est pas d'imposer des choses et les aspects de transparence ont également été évoqués. Il pense qu'on ne peut pas passer outre un certain nombre problème en posant des slogans en guise de solution. Ils ont à faire à une population éduquée, à des gens qui sont formés et qui connaissent leur métier. A son avis, les gens connaissent assez bien les contraintes liées à la mobilité et on n'est pas sur des approches exclusivement psychologiques liées à des dimensions de confort.

Selon le commissaire, c'est une logique de slogan. Pour que les gens adhèrent à un processus de ce type, il faut identifier les problèmes avec eux de manière réelle et trouver des solutions. Il pense que le cadre juridique n'est pas la problématique majeure aujourd'hui. Notamment par le canal de l'article 12 LPAC, il y a beaucoup de marge de manœuvre et même beaucoup plus que dans le privé puisqu'il y a la possibilité de transférer des personnes.

Dans le privé, il y a des règles de droit civil qui empêchent ces types de transfert. Le cadre posé par la fonction publique est beaucoup plus souple en termes de mobilité. L'Etat impose le changement tandis que, dans les entreprises privées, c'est un congé-modification et elles se séparent de la personne. Peut-être que pour le commissaire, c'est la même chose parce qu'il voit cela sous une dimension de contrainte.

Dans une approche objective et intelligence d'application des textes, on n'est pas dans ce contexte. Il estime qu'il faut faire ce travail d'identifier les problèmes. Il a eu l'occasion très modestement de voir quelques changements d'affectation et la problématique majeure est la question budgétaire. Ce n'est pas un problème de manque de budget, mais de budget en silo. C'est là que se trouve la problématique selon le commissaire.

Un commissaire (EAG) a le souvenir qu'il était possible, à une époque sans doute lointaine, qu'il y avait des activités de loisirs comme du macramé ou la broderie parmi les formations qui pouvaient être choisies.

M. Tavernier signale que cela n'existe plus depuis 2006.

Un commissaire (EAG) prend le cas où une personne décide de bonne foi de prendre un cours pour essayer d'assurer son avenir. Il se souvient de

beaucoup de gens ont pris des cours d'informatique ou de bureautique, mais que les modifications ne se sont ensuite pas faites dans le sens où ces cours étaient prévus et la technologie a changé. Quelque part, ces cours étaient peut-être bien pour le développement intellectuel de la personne, mais ils tombaient finalement un peu à côté. La difficulté est en effet de savoir comment viser juste dans ce type de formations que la personne souhaite qualifiante ou, en tout cas, qu'elles lui apportent quelque chose au niveau de la suite de sa carrière.

Séance du 27 avril 2018

Audition de M. Christian Brunier, directeur général des SIG, accompagné de M. Robert Monin, directeur des ressources humaines & environnement de travail des SIG

Le président donne la parole à M. Monin et M. Brunier sur la motion 2445.

M. Brunier indique qu'ils ont pris connaissance de la motion. Pour eux, elle va dans le bon sens. M. Brunier pense qu'il y a déjà beaucoup de choses qui se font au niveau de l'Etat dans ce sens. La motion parle beaucoup de mobilité au sein de l'Etat, voire du grand Etat. Les SIG ont aussi ce problème avec des gens qui bougent relativement peu. Ils essaient d'encourager cette mobilité, mais pas comme le font certaines entreprises privées qui bougent les gens tous les 2 ou 3 ans. Par contre, rester en fonction dans le même domaine pendant 7, 10, 15 ou 20 ans, on pense que ce n'est peut-être pas l'idéal.

Quand on a la chance d'être dans une entreprise publique ou à l'Etat avec une multiplicité de service, etc., on pense que c'est une bonne chose d'essayer de faire bouger les gens.

Les SIG ont décidé d'inciter les gens à bouger. Ils ont tout d'abord mis en place une prime de mobilité unique de 4% versée aux gens quand ils bougent. A une époque, quand une personne bougeait aux SIG, c'est qu'on ne voulait pas d'elle dans un secteur. M. Brunier indique qu'il faut au contraire pousser à la mobilité pour promouvoir les échanges, la motivation ou l'échange de bonnes pratiques. Cette prime de mobilité commence à marcher. Ce n'est pas encore flagrant, mais c'est déjà mieux qu'avant. L'entreprise vient aussi d'être réorganisée au 1^{er} avril et le nouveau système salarial sera mis en place le 1^{er} mai.

Auparavant, quand une personne était un très bon expert ou une très bonne experte, pour la faire évoluer où lui disait, s'il n'y avait plus de place en filière d'expertise et qu'on voulait lui donner davantage de salaire, qu'il

fallait devenir manager. C'est le problème du syndrome de Peter. Il y a des gens qui sont des experts, mais qui n'ont pas du tout envie de devenir cadres ou qui n'ont pas du tout les aptitudes à le devenir. Avec le nouveau système salarial mis en place aux SIG, il sera possible d'évoluer aussi bien filière d'expertise qu'en filière de management. Très concrètement, un super-expert peut gagner autant que son responsable hiérarchique.

Auparavant, le chef gagnait toujours plus que ses employés et maintenant ce n'est pas forcément le cas. Ce n'est pas grave. Un super-ingénieur ou une super-informaticienne qui gagnent autant que leur responsable, ce n'est pas choquant aujourd'hui. Chacun a son domaine d'expertise. Chacun a sa possibilité de réussite. Cela permet aussi de dire à des gens qui sont des cadres pas très bons, mais qui étaient historiquement de très bons experts, qu'on va pouvoir les remettre à l'endroit où ils étaient très bons, c'est-à-dire dans l'expertise et, cela, sans perdre de salaire.

En effet, si on dégrade socialement la personne en lui disant qu'elle n'est plus cadre, c'est déjà dur, et ça l'est encore plus, si on lui dit qu'elle va gagner moins alors qu'elle va peut-être assumer un rôle important. Ce système salarial va permettre de pouvoir faire des choses. Quelques tests ont déjà été faits et cela fonctionne bien.

M. Brunier peut dire que quand un cadre, qui dysfonctionne et qui se pourrait la vie ainsi que celle de son équipe, est remis dans le domaine où il est bon et d'où il n'aurait jamais dû sortir, au début c'est très dur, mais une année après, il est heureux.

Au niveau de la réorganisation de l'entreprise, ils ont décidé de donner plus de poids à la direction RH dirigée par M. Monin. Il y a les opérations RH (salaires, caisse de retraite, etc.) et le développement RH. Jusqu'à présent, le développement c'était essentiellement de la formation. C'est bien, mais on peut aller beaucoup plus loin. Aujourd'hui, le développement c'est former les gens, détecter les talents, conserver les talents, déployer une nouvelle culture de travail, déployer la communication interne.

La communication interne c'est un outil pour donner les informations prépondérantes au personnel et elle est à RH maintenant. Auparavant, l'espace de travail était dans un service logistique. Aujourd'hui, c'est RH qui s'en occupe. Finalement, un employé a besoin d'un salaire, d'une caisse de retraite, etc., mais elle a aussi besoin de plans de développement, d'une culture de travail qui la motive, d'un espace de travail qui lui plaît. Jusqu'à présent la bureautique était à l'informatique.

Aujourd'hui, l'informatique fournit la connaissance technique, mais c'est RH qui définit les besoins en bureautique. On donne ainsi beaucoup plus de

poids à RH qui va faire toute une gestion du talent, du développement des talents, du développement des cultures d'entreprises, etc. M. Brunier pense que ce sont éléments importants par rapport à la motion discutée par la commission. Il relève que le nouveau système salarial va permettre de pouvoir se développer hiérarchiquement si on a envie, mais aussi de se développer techniquement si on en a envie. Chacun a des aptitudes et cela devrait être reconnu dès l'école alors qu'on a tendance à reconnaître certaines aptitudes et à en nier d'autres. On dit qu'il y a de bons et de mauvais élèves.

Pour M. Brunier, il y a des gens qui ont des talents différents. Aux SIG, ils essayent de mettre un peu cela en place dans l'entreprise. Ils essayent aussi de beaucoup valoriser leurs métiers industriels. Jusqu'à présent, on valorisait beaucoup les cadres et les métiers plutôt intellectuels. Les SIG ont envie de redonner un peu de poids aux métiers industriels et aux métiers manuels.

Le président demande si une évaluation de ces mesures a déjà été faite.

M. Brunier explique que la prime unique, correspondant à 4% du salaire annuel, fonctionne pour favoriser la mobilité. Aujourd'hui, les bons bougent alors qu'il y a 5 ou 10 ans, il n'y a que les mauvais, qu'on ne voulait pas garder dans un secteur, qui bougeaient. Faire bouger les gens qui ont les faiblesses c'est bien aussi. Des gens qui dysfonctionnent dans un secteur peuvent d'un coup bien fonctionner dans un autre secteur. Il y a également quelques échanges de personnes qui ont des problèmes pour voir si ces personnes peuvent mieux fonctionner dans un autre contexte.

Si elles ne fonctionnent toujours pas, on peut se dire que c'est vraiment lié à la personne. Avec la prime à la mobilité, cela valorise la mobilité et il y a beaucoup de gens très bons qui commencent à bouger. Il faut dire que c'est plaisant de bouger. Faire toute sa vie dans le même métier au même endroit, M. Brunier n'est pas sûr que cela soit le bon système. Cela commence à marcher. On ne peut pas dire que c'est éclatant, mais c'est mieux qu'avant.

Le nouveau système salarial où l'on peut faire évoluer la technique sans devenir cadre, cela a été testé dans plusieurs secteurs des SIG et ça fonctionne très bien. Cela permet de repositionner les gens pour ce qu'ils savent bien faire.

La nouvelle organisation des SIG vient d'être mise en place. Il faut donc attendre un peu pour voir si cela fonctionne. Le fait de donner un poids plus large à RH et de dire que les ressources humaines ce n'est pas simplement ce qui concerne le salaire et les caisses de retraite, ça ne peut que marquer positivement l'entreprise.

Un commissaire (PLR) a rendu visite aux SIG dans le cadre de l'examen des comptes 2017 de l'Etat de Genève. Il aimerait savoir si cette nouvelle politique en matière de ressources humaines fait partie de la stratégie appelée les leviers de performance dont l'objectif est de trouver des économies de l'ordre de 30 millions de francs sur 4 ou 5 ans.

M. Brunier répond cela ne fait pas partie des leviers de performance, même cela peut y contribuer. Il faut voir qu'un personnel qui est mieux dans ses baskets est un personnel qui donne plus à l'entreprise. La personne y gagne parce que, comme avec Equilibre, on laisse plus de liberté et d'autonomie aux gens et en échange ils travaillent davantage. D'ailleurs, quand on donne de l'autonomie et de la responsabilité aux gens, il ne faut pas croire qu'on va favoriser les glandeurs qui gèrent très bien les horaires.

Quand vous donnez de l'autonomie et de la confiance aux gens, ils vont vous redonner énormément de confiance. A partir de là, il faut veiller à ce qu'ils ne travaillent pas trop. Tout ce que M. Brunier vient de dire c'est pour motiver davantage les personnes. Il est clair que le lien avec les leviers de performance, c'est que des gens plus motivés et qui travaillent davantage optimisent l'entreprise et, au bout d'un moment, l'optimisation c'est aussi diminuer les coûts et augmenter les revenus.

Il y a des liens, mais ils ont déconnecté les choses. En effet, si on dit qu'on réorganise les ressources humaines ou l'entreprise pour des leviers de performance, cela revient à braquer tout le monde qui va se dire que le seul but est de faire des économies. Leur but est vraiment d'optimiser l'entreprise.

S'ils arrivent à être meilleurs dans le même périmètre, ce qui n'est pas le cas puisque le périmètre des SIG change beaucoup (développement du solaire et du thermique renouvelable notamment), mais en étant à périmètre équivalent, si les gens sont meilleurs, l'entreprise fait forcément des économies puisque les gens performant davantage. Tout est lié, mais les choses sont décomposées pour ne pas affoler les gens, le but étant de motiver les gens et non de faire des économies.

Un commissaire (PLR) demande comment cela se passe avec les syndicats par rapport à ces changements. Plus globalement, les SIG représentent environ 1600 ETP. C'est une grosse entreprise, mais certains métiers ne sont pas interchangeable. Il aimerait savoir si c'est un frein à la mobilité.

M. Monin explique que cela a pris 3 ans et demi pour mettre en place le nouveau système d'évaluation donnant le même poids aux métiers par rapport aux managers et tout le nouveau système de rémunération (c'est le même niveau de changement que SCORE, mais pour 1700 personnes et avec

un concept un peu différent). Les syndicats ont été intégrés à ce processus depuis le début de manière paritaire, aussi bien pour l'évaluation des postes que pour le travail de rattachement de personnes sur ces postes.

Aujourd'hui, ils sont dans la phase de déploiement et les syndicats, avec les représentants du personnel et les représentants des cadres, les RH et la hiérarchie répondent ensemble aux questions des collaborateurs. Il n'y a pas de problème de positionnement différencié par rapport à cela. Les syndicats sont au courant et M. Monin, en tant que directeur des ressources humaines, a des contacts réguliers non seulement concernant des cas particuliers, mais aussi avec la commission du personnel une fois par mois pour passer en revue les différentes problématiques.

M. Monin indique que les SIG ont environ 120 à 140 métiers différents. Cela ne permet pas forcément d'avoir une transférabilité des compétences d'un métier à l'autre, mais il y a quand même des métiers de base auxquels on peut rajouter une partie de compétence ou l'acquisition de nouvelles compétences pour avoir une meilleure mobilité. Tous les plans de formation et les plans qu'on met derrière tout ça sont censés de donner la possibilité à ces collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences et donc de nouveaux métiers.

A côté de cela, il y a des métiers qui vont évoluer. On sait que, dans des domaines comme le thermique ou le salaire, de nouveaux métiers arrivent tandis que d'autres métiers vont disparaître (par exemple aux Cheneviers). Ils sont ainsi obligés de recruter de nouvelles personnes.

En parallèle, aux Cheneviers où ils réduisent le nombre de personnes de 104 à 50, il faut replacer ces 50 personnes. Une partie d'entre elles partent en retraite et il faut reclasser les autres. Ces reclassements vont de pair avec des formations adéquates. Les SIG s'y prennent quand même un peu à l'avance puisque Cheneviers 4 est prévu pour 2023-2024.

M. Brunier indique que les SIG ont décidé d'anticiper. On parle toujours de la robotisation et, plus globalement, du fait que les métiers vont changer sensiblement. Deux attitudes sont possibles, soit fermer les yeux et se dire qu'on verra bien, soit de prendre les devants comme les SIG ont décidé de faire. Ils ont ainsi constitué une équipe pour réfléchir et pour étudier, notamment avec des professeurs d'université, toutes les évolutions qu'il y aura aux SIG. En effet, plus on anticipe, plus on peut traiter convenablement les gens socialement. Des métiers vont disparaître, d'autres vont apparaître et encore d'autres vont se transformer.

Le but est d'anticiper ceci. Les résultats de cette étude arriveront dans une année environ. M. Brunier pense qu'ils ont tout intérêt à ouvrir les yeux. Il

est presque choqué quand il discute avec des dirigeants d'entreprise qui ferment les yeux et qui ne veulent pas voir. Quand on prévoit, on peut anticiper. Personne n'a une boule de cristal, mais on sait quand même plus ou moins ce qu'il va se passer. Aux Cheneviers, les nouvelles usines ne nécessitent plus d'avoir 100 personnes, mais entre 35 et 50 personnes.

Les SIG ont ainsi pris le fichier des personnes concernées pour leur dire que la nouvelle usine ouvrira dans 5 ou 6 ans et leur demander quels sont leurs projets. Certains disent qu'ils seront en retraite, d'autres qu'ils partent volontiers en retraite anticipée si on les aide, d'autres sont prêts à changer de métier, etc. On a ainsi 5 ans pour accompagner ceci. M. Brunier pense qu'il n'y aura aucun problème, mais qu'il y aura peut-être même de la peine d'avoir un peu monde durant les derniers temps.

Concernant les relations syndicales, M. Brunier était un ancien syndicaliste avant d'être directeur général. Quant à Michel Balestra, il a toujours eu dans son entreprise de bonnes relations avec ses employés. Celui-ci dit toujours aux syndicats qu'ils ne sont pas du même bord, mais qu'ils visent le même port. M. Brunier n'a pas l'impression d'avoir renié ses opinions en passant de syndicaliste à directeur général.

Finalement, les intérêts d'un chef d'entreprise, d'un président, d'un directeur général, d'une équipe de direction ou d'un syndicaliste, c'est que l'entreprise se porte le mieux possible pour garantir les meilleures prestations à la population et les meilleures conditions de travail au personnel.

Qu'on soit de gauche, de droite, syndicaliste ou patron, on devrait normalement viser le même port. Ils ont ainsi décidé d'avoir des relations très ouvertes avec les syndicats. Quand on voulait forcer les SIG à mettre en œuvre le plan d'économie de l'Etat, ils y étaient très opposés parce qu'ils ne veulent pas de coupes linéaires. Ils pensent que cela ne sert à rien d'avoir des dirigeants d'entreprise si vous faites des coupes linéaires puisque vous ne faites pas de choix. Couper partout est l'antithèse de la bonne gestion.

Les SIG vont couper davantage que 4% à certains endroits et à d'autres endroits ils vont dépenser davantage parce que cela permet de préparer l'avenir. Au niveau du personnel, quand on demande aux SIG de faire des coupes dans le personnel, ils répondent que cela n'a aucun sens. Peut-être qu'il faut la peine d'engager plein de monde pour générer plus de dynamique, plus de richesse, etc. A d'autres endroits, comme aux Cheneviers, il est possible grâce aux nouvelles technologies avoir 50% de personnel en moins. Il faut laisser la possibilité de faire des choix.

Ce qu'ils ont décidé c'est de le faire avec des syndicats. En effet, si on le fait sans eux, on crée de la méfiance. En revanche, si on décide de travailler

en commun sur un problème, cela permet de créer de l'intelligence collective. Michel Balestra, M. Monin et M. Brunier voient régulièrement les syndicats officiellement et officieusement et ils arrivent à trouver plein de solutions. Pour le nouveau système de rémunération, ils ont libéré 4 représentants du personnel de leurs tâches habituelles pendant 3 ou 4 mois.

Quand ils demandaient des statistiques aux ressources humaines, ils étaient toujours méfiants. Ils leur ont dit qu'ils allaient donc les faire en même temps. Il y avait ainsi dans le même bureau des gens des ressources humaines et des syndicalistes. Au final, il y a eu un tel niveau de confiance que, à la fin des présentations du nouveau système de rémunération par la cheffe de projet, M. Monin et M. Brunier, ce sont les syndicats qui concluent la séance dans la même dynamique et le personnel applaudit.

M. Brunier pense que c'est de cette manière qu'on gère les bonnes réformes. Ce sont des réformes qu'on fait tous ensemble parce qu'on a les mêmes préoccupations et les mêmes buts. Ensuite, on donne des droits de recours parce que, si on a un bon système salarial conçu par tout le monde, il y a quand même des situations personnelles où l'on a peut-être fait faux. Il est donc normal que les gens aient un droit de recours.

Cela veut dire qu'on arrive à mener de gros changements. En un mois, il y a une nouvelle organisation des SIG ainsi qu'un nouveau système salarial et M. Brunier croit qu'on n'a pas beaucoup entendu parler des SIG à ce sujet.

Un commissaire (PDC) revient sur le concept de mobilité tel qu'appliqué dans la pratique et hors du contexte des Cheneviers. Il aimerait savoir si, dans la vie professionnelle courante, ce sont des propositions de la hiérarchie, du collaborateur lui-même, etc.

M. Monin répond qu'il y a les deux cas. Le collaborateur a une responsabilité par rapport à son parcours professionnel. Certaines personnes viennent spontanément et disent qu'elles aimeraient changer. Soit elles vont vers les RH, soit elles le font avec la hiérarchie, etc. Il faut voir que certains ne discutent pas avec la hiérarchie parce que ce n'est pas une question de fin de parcours. Cela peut être parce qu'ils ne s'entendent pas, etc.

Le 2^e élément c'est que certaines hiérarchies viennent par rapport à une évolution de leur structure qui elle-même propose des évolutions pour certains de leurs collaborateurs ou qui arrivent dans une situation où il n'y a plus de postes pour eux. On le met donc dans une situation de recherche de solutions. Le 3^e cas de figure c'est quand RH prend l'initiative par rapport à des éléments où l'on se rend compte que certains collaborateurs sont par exemple en porte-à-faux par rapport à leur profil.

Ils sont en inadéquation entre le poste et le profil et on sent qu'il y a une dérive qui peut aller jusqu'au burn-out. Avant cela, ils essayent d'aborder ces points et parfois ce sont plus des RH qui sont abordés et c'est sous cet angle. Le 4^e point ce sont des aspects plus médicaux. Le centre de santé est ainsi approché par les collaborateurs qui disent qu'ils ne peuvent plus travailler sans même discuter avec la hiérarchie ou avec les ressources humaines. Ce sont des éléments souvent en lien avec la pénibilité des métiers ou avec des problèmes de conflits potentiels.

Un commissaire (S) aimerait savoir si la mobilité se fonde entre des métiers différents ou des postes différents. Il demande si les représentants de SIG parlent d'un secrétaire dans un service qui pourrait devenir secrétaire dans un autre service ou d'un secrétaire qui pourrait devenir ingénieur. Le cas échéant, il souhaite savoir si l'entreprise peut accompagner les changements de métiers.

M. Brunier répond qu'il y a les 2 cas de figure. Il donne l'exemple d'une secrétaire qui a très bien fonctionné pendant des années et qui a commencé à dysfonctionner pour des raisons qu'on ne connaissait même pas. Elle a été transférée dans un autre secrétariat où elle avait aussi des dysfonctionnements. Ils se sont donc dit que cette personne avait peut-être des problèmes X, Y ou Z puisqu'elle avait vraiment bien fonctionné auparavant.

D'un seul coup, elle a vu qu'une place était disponible à la distribution des outils et elle a signalé que ça l'intéressait. C'est un changement professionnel avec un salaire plus faible et elle performe dans ce poste.

Elle est heureuse et les gens l'adorent. Il y a aussi des gens qui changent carrément de métier. M. Brunier connaît le cas d'un super-informaticien qui s'est dit au bout d'un moment qu'il ne se voyait pas vieillir dans l'informatique. Il est ainsi devenu responsable de système de management. Il a fait de la formation accompagné par les SIG qui ont payé des formations complémentaires, etc. et aujourd'hui, c'est un très bon responsable de système de management. En résumé, tous les cas sont possibles. Il faut coller aux êtres humains et aux besoins de l'entreprise.

M. Monin ajoute qu'il y a aussi des personnes qui commencent un apprentissage aux SIG et qui finissent directeur général. Avec le système mis en place, ils vont mettre l'accent sur l'adéquation entre le poste et le profil. On se rend compte que beaucoup de personnes sont en inadéquation malgré elles. Pour cette évaluation des compétences par rapport aux postes, ils ont rajouté, dans le système de rémunération et dans le système d'évaluation, un référentiel de compétences.

Il s'agit de quelque chose de simple afin d'éviter de faire une usine à gaz. Il faut être dans une logique où l'on reprendra chaque année cette adéquation pour permettre aux gens d'évoluer. Partant du principe où, même s'ils peuvent acheter des compétences à l'extérieur, ils sont convaincus qu'il y a un foisonnement de talents au sein de l'entreprise et surtout des motivations et des volontés d'évolution qui sont présentes, il faut utiliser cette force et cette motivation.

Un commissaire (S) note que la difficulté pour avoir de la mobilité au sein de l'Etat est à mettre en lien notamment avec des questions budgétaires. Si un poste est attribué à un service, en déplaçant la personne sur un autre service, le budget suit la personne. Le service de départ se retrouve ainsi avec une enveloppe budgétaire amoindrie. Le deuxième pas consisterait à ce que le nouveau service renvoie le budget, mais cela signifie qu'il faut alors prendre de l'argent ailleurs, ce qui peut poser des difficultés. Il demande s'il y a les mêmes problématiques aux SIG.

M. Brunier indique que les SIG ont les mêmes difficultés. Ils essayent de traiter de plus en plus ces motivations à la direction générale en disant que telle personne n'est pas directeur de service, mais membre d'une direction générale d'entreprise. Les RH jouent ce jeu d'essayer d'être plus transversal et de dire que, si on peut trouver une solution satisfaisante pour l'entreprise et pour le collaborateur ou la collaboratrice au-delà des budgets, il faut pouvoir le faire et modifier les postes.

Parfois, ils créent un poste à un endroit et ils disent à l'autre endroit qu'il a un ou deux ans pour régler son problème.

Il a ainsi momentanément un poste en plus, mais sur les 300 ou 400 collaborateurs qu'il y a, on lui laisse 12 ou 18 mois pour rééquilibrer la balance budgétaire. Il ne faut pas être des intégristes du budget. Le budget ce n'est pas une obligation de dépense comme ce n'est pas non plus un blocage. C'est une enveloppe qui donne un certain état d'esprit et ensuite on peut faire un peu plus ou un peu moins. Où il y a un problème, c'est surtout avec les gens qui ont des problèmes de santé, de dysfonctionnement, etc. et à qui on veut redonner une chance. Dans ce cas, le budget peut coincer les choses.

Les gens sont prêts à donner une chance à quelqu'un, mais si c'est pour utiliser un poste dont ils ont vraiment besoin ils ne prennent pas le risque. Leur but est donc d'avoir 10 postes concentrés à RH. S'il y a une personne en situation difficile dans un secteur, on va essayer de la mettre dans un autre secteur. Ce dernier ne verra alors pas son budget touché puisque cela sera pris par un budget RH. Ils vont essayer avec 10 postes centralisés aux RH pour

voir ce que cela donne. M. Brunier pense que cela va permettre à l'entreprise et aux personnes de mieux fonctionner.

Ils ont envie de faire du vrai social dans le grand sens du terme. Aux SIG, ils ont fait du faux social jusqu'à présent. Avant, on mettait les problèmes sous le tapis. Il s'agit d'aider les gens en leur fournissant une vraie aide et un soutien très fort de l'entreprise. Parfois, cela peut finir par un licenciement, mais le but est de faire du vrai social. Le but de cette petite bourse d'emploi de 10 postes, c'est d'essayer de faire du social, mais aussi du soutien d'entreprise.

Un commissaire (UDC) demande si ces 10 postes sont déjà prévus.

M. Brunier précise qu'ils sont encore en train de réfléchir au concept. La difficulté des syndicats et de la direction est de faire ce système de soutien sans stigmatiser les gens. Ils ont un peu peur que ces personnes aient une étiquette de cas social. Ils essayent donc de discuter avec les syndicats et avec des externes pour voir comment faire pour que tout le monde s'en sorte bien.

Un commissaire (UDC) est assez impressionné de ce qu'il se passe aux SIG. Le projet Equilibre est aussi un succès. Il demande s'ils ont déjà des retours sur Equilibre, notamment en termes d'absentéisme.

M. Brunier indique qu'ils ont fait des sondages secteur par secteur concernant Equilibre et ils obtiennent toujours les mêmes résultats. EDF fait la même expérience à Paris et les résultats sont les mêmes. La plupart ont flexibilisé leur horaire au niveau de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ainsi que de la mobilité et des transports. Auparavant, lorsque leur enfant tombait malade, les gens se mettaient plutôt en maladie quand il n'avait pas d'autre solution.

Au niveau de la mobilité, l'Etat regarde de près le modèle de SIG parce qu'il ne va pas être simple de construire des routes supplémentaires. Entre la journée la plus fréquentée et la moins fréquentée, la circulation varie de 10%. Si on avait des partenariats avec des entreprises pour éviter de faire travailler les gens tous au même moment alors que ça n'a pas forcément d'utilité que tout le monde commence entre 7h30 et 8h30. Parfois, cela peut être nécessaire, mais d'autres peuvent commencer à 6h00 et d'autres à 10h00. Si les entreprises jouaient le jeu, on résoudra peut-être des problèmes de mobilité. La mobilité compte beaucoup et les SIG ont des collaborateurs qui commencent soit plus tôt, soit plus tard. Certains commencent le travail chez eux, viennent ensuite au bureau, etc. et ça joue là-dessus.

Au niveau des sondages, quand on demande à une équipe si elle est d'accord de passer à Equilibre, un tiers accueille cela avec plaisir, un tiers ne le souhaite surtout pas et un tiers est prêt à essayer. Après la mise en place

d'Equilibre, le résultat est toujours 80% des gens environ qui se disent plus autonomes et plus heureux qu'avant et qui pensent mieux travailler qu'avant pour l'entreprise. 20% disent qu'ils sont plus mal qu'avant. C'est surtout à ces 20% qu'ils s'intéressent. Pour une partie, c'est en lien avec l'aménagement. Comme plus personne n'a de grand écran attribué, s'il y a un problème à ce niveau, le fait d'ajouter un écran supplémentaire peut le résoudre.

Ils veulent que les gens puissent choisir. Comme dans un domicile, en fonction de ce qu'on veut faire et nos affinités, on choisit le meilleur lieu pour le faire. Certaines personnes veulent lire en silence et elles vont s'isoler. D'autres n'ont pas de problème pour regarder la télévision en même temps. Aux SIG, il y a ainsi des endroits où l'on travaille collectivement et d'autres où il est possible de s'isoler. Pour d'autres parmi ces 20% qui sont plus mal qu'avant, le problème est en lien avec la question de la confiance. Il y a beaucoup de contraintes avec un horaire, mais cela donne des droits. Si vous travaillez plus, vous pouvez peut-être prendre une journée de congé.

Avec un horaire à la confiance, vous n'êtes plus obligé de venir tout le temps. Toutefois, si vous avez un cadre qui applique cette philosophie, mais qu'il ne l'a pas comprise et il va vous pourrir la vie. M. Brunier précise que chaque membre du personnel peut retrouver un horaire en quelques jours. Cela peut être le cas s'il trouve que son cadre ne lui fait pas confiance. Il est vrai que, quand vous dites à votre collaborateur qu'on lui fait confiance, mais qu'on ne lui fait pas confiance, on pourrit la vie de ces personnes. C'est un des gros problèmes dans le management à la confiance. Certains ne savent pas faire, mais cela veut dire que cette personne ne devrait pas rester cadre longtemps aux SIG. La question des horaires met aussi en exergue les mauvais cadres.

On a aussi constaté que de nombreux cadres ne s'occupent que des horaires et jamais de leurs équipes. Quand elles ont moins ou plus du tout d'horaires, ils vont s'intéresser au fonctionnement de leur équipe et plus au travail réalisé et, finalement, c'est l'essentiel.

M. Monin pense, concernant l'absentéisme, qu'ils n'ont pas de preuve scientifique qu'il y a une corrélation. Par contre, ils ont des tendances et c'est celle d'une diminution des absences de courte durée. Quand quelqu'un reste à la maison parce qu'il a un peu mal, il peut quand même travailler un peu, mais il ne va pas s'afficher comme malade puisqu'il va quand même travailler. Auparavant, pour pouvoir rester à la maison, même s'il travaillait un peu, il devait s'annoncer. Il y a ainsi une diminution de ce côté. Dans la gestion des absences, c'est avec les petites absences perlées que vous allez

obtenir la dérive des absences de longue durée. Ils ont une volonté de croire que cela devrait diminuer le taux d'absence.

M. Monin ne peut toutefois pas donner aujourd'hui une réponse sur ce point. Par contre, il est intéressant que les gens sont dans une logique où ils sont mieux au niveau de l'équilibre personnel. Les personnes se disent plus à l'aise parce qu'il n'y a plus le stress. Il est intéressant de voir des collaboratrices aux ressources humaines qui se retrouvaient auparavant dans les bouchons et qui disent aujourd'hui ne plus avoir le stress de ce temps perdu. C'est vraiment un élément qui ressort comme étant moins de stress.

Le président comprend que les gens fonctionnent par objectif puisqu'il y a cette flexibilité au niveau des horaires.

M. Brunier met un bémol puisque, même avec un horaire, on devrait avoir un minimum d'objectifs. Ainsi, qu'ils aient des horaires au non aux SIG, il y a un minimum d'objectifs. Par contre, ils insistent beaucoup pour dire qu'il faut faire attention à des objectifs métriques excessifs. L'être humain ne fonctionne pas de manière excessivement métrique. Il faut donner du sens à un job. Si on veut mesurer tout ce que la personne fait, on va casser les choses. Il faut mesurer un peu, mais si on mesure tout, on va tuer l'humanité. Ils essayent donc de dire qu'il y a aussi du bon sens et du qualitatif.

Ils n'aimeraient pas avoir à dire aux personnes qui vont voir les clients qu'elles ont 12 minutes pour voir chaque client. M. Brunier pense que c'est néfaste pour le service public, pour les employés et pour tout le monde. Ils essayent donc d'allier les objectifs, un peu de métrique pour que cela soit quand même un peu mesurable, mais aussi un peu de liberté et d'humanité parce que cela fait partie d'une relation entre collègues, avec des clients, avec des citoyens, etc. Il faut des objectifs, mais pas dans l'excès.

Le président note que, contrairement à l'Etat, les SIG ont donné aux RH du potentiel logistique, matériel et en personnel. Cela veut dire que les RH ont un budget, mais aussi des compétences et des attributions plus importantes qu'avant.

M. Brunier fait savoir que, jusqu'à présent, ce sont toujours les informaticiens qui ont défini quels outils informatiques le personnel devait avoir. En revanche, c'est le comptable qui va définir ce dont il a besoin pour travailler et l'informaticien amène son savoir technique. C'est peut-être ce dernier qui va choisir le produit, mais en fonction d'un cahier des charges fourni par les financiers. Pour le personnel, c'est la même chose. RH va définir ce dont la personne a besoin pour bien fonctionner et ensuite l'informaticien va dire quel outil correspond. Ils veulent remettre le poids sur le fait de gérer une dynamique humaine à laquelle on apporte du soutien.

Jusqu'à présent, on disait que l'espace de travail était de la logistique et on considérait que le personnel avait besoin simplement d'une chaise et d'une table. En fait, ce dont il a besoin c'est un d'espace de travail qui lui convient sur 8 heures de boulot. Il est quand même fou de se dire qu'on a une place de travail dans la plupart des entreprises qui est la même depuis 100 ans. Aujourd'hui, on a des outils hyper-mobiles avec des ordinateurs ultralégers et on continue à travailler de la même manière.

Les SIG se sont dit qu'ils allaient travailler différemment. Ainsi, ils ne vont pas forcément obliger les gens à venir tous les jours au bureau. Quand ils ont lancé Equilibre, du personnel de chantier était heureux de ne pas être dans ces trucs. Quelques années plus tard, ils disent qu'ils ont eux aussi envie d'avoir plus de responsabilités, plus de liberté, etc. Ils leur ont dit qu'ils allaient imaginer ensemble ce qui pouvait être fait. Il se trouve qu'ils ont plein d'idée pour améliorer leur destin, l'efficacité de l'entreprise, etc. Par exemple, ils vont avoir des parkings décentralisés, des stocks décentralisés, des prises de travail directement sur le chantier plutôt que de venir au Lignon, etc. Tout cela va permettre d'augmenter la productivité, d'augmenter le plaisir des gens, etc. Cela va être gagnant pour toutes les parties.

M. Monin note que le président a parlé de l'aspect budgétaire du positionnement de RH. C'est une chose, mais ce qui est important c'est que, pour mettre tout cela en place, il faut avoir un positionnement de RH fort. Cela signifie un positionnement comme membre de la direction générale. Cela veut aussi dire que, par rapport aux autres membres de la direction générale, ils sont dans une logique d'égalité et d'arbitrage le cas échéant. Il s'agit de trouver des solutions ensemble. C'est une précondition pour que cela marche.

Le président estime que le fait que les RH aient toutes ces compétences et toutes ces attributions fait qu'ils changent complètement de métier. Il constate également qu'il y a un passage d'une direction de service autoritaire à une direction de service de gestionnaire. C'est un changement de culture assez grand, notamment quand un spécialiste peut avoir un salaire identique à son manager. Dans certaines entreprises, le chef d'un service représente une autorité et un savoir qu'il faut suivre. Les SIG pensent qu'un chef de service est là pour manager des compétences et pas pour donner des ordres comme à l'armée. Cela suppose aussi une révolution au niveau des RH et de son personnel.

M. Brunier indique que cela veut dire qu'il y a une position de RH qui est un positionnement de soutien aussi bien aux collaborateurs que pour les managers. Il faut se rendre compte qu'on est en train de mettre en place un système où l'on tourne la pyramide de commande-contrôle. Aujourd'hui, on

est dans un système basé sur une logique hiérarchique, comme c'est le cas à l'Etat, où vous travaillez pour votre chef. Aujourd'hui, ce que les SIG sont en train de faire, c'est de dire qu'on tourne la pyramide et c'est le chef qui fait en sorte que ces gens puissent travailler. C'est un peu conceptuel en étant mentionné de cette manière, mais cela signifie un changement de culture qui est assez fondamental. Les RH jouent un rôle dans cet accompagnement et c'est pour cette raison qu'ils ont renforcé l'accompagnement au changement qui est aussi de l'accompagnement vers l'évolution de la culture de l'entreprise.

M. Brunier ajoute que le style autoritaire ne va plus fonctionner. Les gens qui veulent jouer au petit sergent-major dans une entreprise n'ont plus d'avenir. On a des gens de plus en plus formés et autonomes. Il faut aller voir comment cela se passe dans les écoles. A l'EPFL les gens sont couchés par terre en train de discuter du match et du film qu'ils ont vu, tout en faisant une thèse d'enfer. Si on leur dit qu'il faut badger à 7h00 pour sortir 8 heures plus tard et qu'on leur dit tout ce qu'ils doivent faire, ils ne vont jamais rester dans de telles entreprises. Le cliché du jeune qui est mauvais à l'école, cela existe, mais c'est de moins en moins le cas. Les gens sont de plus en plus formés et ils ont besoin d'autonomie. Le travail change aussi de nature.

Le travail compte moins dans la culture des gens. Aujourd'hui, les gens ont besoin qu'on leur donne du sens, qu'on leur donne envie et qu'on leur donne des lignes directrices. Il faut qu'ils voient le dessein qu'ils ont pour évoluer dans leur travail. Ils ont besoin de connecteurs et d'animateurs. Ils ont besoin qu'on leur casse les barrières. Le bâtiment des SIG a été construit, il y a 20 ans, de manière cloisonnée et hiérarchique. Les cadres étaient au 5^e étage, les employés au rez-de-chaussée.

Il y avait une tour pour l'eau, une tour pour le gaz, etc. Les SIG sont en train de faire un déménagement qui casse tout cela. Poser une canalisation de gaz et poser une canalisation d'eau, c'est quasiment le même métier, mais il n'y a aucune collaboration entre ces gens aujourd'hui. Ils ont donc décidé de mélanger ces gens à l'étage et de les mettre dans la même direction. Avec le même directeur, il est plus facile de les mettre ensemble. M. Brunier est sûr que, dans quelques années, il n'y aura plus 2 équipes séparées, mais des équipes polyvalentes qui vont en plus trouver plus sexy de travailler en ne faisant pas toujours la même chose. Cela permettra de gagner en plaisir du personnel et en efficacité d'entreprise. C'est ce qu'ils essaient de changer aujourd'hui. L'ère du petit chef, cela n'existe plus et c'est tant mieux.

Le président aimerait avoir l'avis des représentants de SIG sur les considérants et les invites de la motion.

M. Brunier répond que, s'il était directeur d'un département ou des RH de l'Etat, il se dirait que c'est une motion qui l'aiderait à faire des leviers de changement. M. Brunier a été parlementaire et il sait que la gauche n'aime pas beaucoup voter les motions de la droite et inversement. Cela étant, M. Brunier pense que cette motion pourrait être acceptée par tout le monde et pourrait être un bon levier de changement pour l'Etat. Il n'a pas vu de points bloquants. C'est dans l'air du temps d'essayer de faire bouger les gens. C'est positif pour les gens comme pour les services, comme pour l'Etat, comme pour une entreprise publique. Les gens qui restent 20 ans dans la même fonction, cela n'intéresse personne.

C'est peut-être très sécurisant, mais ce n'est pas chouette pour la personne. Quand on dit à une personne que tous les 7 ou 10 ans – il n'y a pas de périodicité utile – cela serait bien de changer, ça peut lui mettre un peu d'instabilité, mais elle est très provisoire. Au bout d'un moment, les gens sont très contents de faire autre chose et d'avoir des nouveaux défis. M. Brunier a rarement vu quelqu'un qui est heureux en étant resté 40 ans dans le même secteur et dans la même profession. Il n'y croit pas. En plus, les métiers vont changer tellement vite qu'on changera de toute façon. M. Brunier n'est pas sûr que cette motion créera une révolution dans le fonctionnement de l'Etat, mais cela donne une impulsion positive qui va dans le bon sens.

Un commissaire (S) peut comprendre la position de M. Brunier sur les 2 premières invites. On peut en effet vouloir favoriser le placement des personnes à des postes qui leur conviennent et qu'on puisse éviter des placards dorés ou d'autres systèmes qui ne sont pas utiles ni à la fonction publique, ni aux finances publiques, ni aux collaborateurs. Par contre, la dernière invite vise à anticiper collectivement les besoins de l'Etat.

Le commissaire demande ce que les représentants de SIG pensent de la liste qui est donnée à cette invite, invitant notamment « à anticiper collectivement les besoins de l'Etat en identifiant les besoins à venir en personnel de l'Etat sur une période de 3 ou 4 ans ». Il se demande s'il est pertinent de mettre une période. La dernière invite vise à proposer d'éventuels candidats à cette mobilité interne de manière régulière. Il est un peu perplexe sur ce point. Il demande si les représentants de SIG ont un avis à ce sujet.

M. Brunier estime qu'il est toujours bon d'anticiper. Le fait de mettre des périodes est plus discutable. Si on peut anticiper 10 ans, ça en vaut la peine, mais parfois on doit anticiper trois jours avant. Pour les nouveaux métiers, il y a des gens qui sont traumatisés par le fait qu'une étude sur les métiers va conduire à ce qu'on leur annonce que leur métier va disparaître. M. Brunier

préfère dire à la personne qu'il pense qu'il n'y aura plus de géomètres dans 5 ans plutôt que de fermer les yeux et que le résultat sera que le métier de géomètre n'existe plus dans 5 ans. On a le temps de voir venir en 5 ans.

Aux SIG, quand un informaticien a été mis à la tête des géomètres à l'époque où ils faisaient encore des dessins sur papier et qu'il leur a dit qu'ils travailleraient tous sur ordinateur dans 5 ans, cela a créé une panique générale, d'autant plus qu'ils avaient nommé un informaticien plutôt que le meilleur géomètre. Cette personne a toutefois évité un dégât social immense. Il y a 15 ans, il y avait 80 géomètres et il y en a 35 aujourd'hui. M. Brunier pense même que, dans 5 ans, il y aura plus que 5 ou 6.

Aujourd'hui, avec des outils de la taille d'un smartphone, au lieu d'envoyer deux personnes qui vont faire des relevés sur le terrain, on peut dire à la personne installant les tuyaux de prendre 4 photos pour digitaliser le plan automatiquement. Cela reste une technologie très chère et les SIG ne disposent pas de cet outil, mais dans 4 ou 5 ans ce produit ne vaudra plus rien. On pourra résister pour conserver des emplois, mais au bout d'un moment cela revient à être largué.

M. Brunier préfère toujours anticiper. Par contre, il pense que cela ne vaut pas la peine d'avoir une distance de temps comme le prévoit la motion.

Concernant la mobilité choisie, c'est quelque chose que les SIG font de temps en temps. De temps en temps, c'est le collaborateur qui dit qu'il a envie de changer. De temps en temps, on dit aux gens qu'ils doivent changer parce que leur métier va disparaître, parce qu'ils ne sont pas bien dans leur poste, etc. Il faut le voir positivement. On peut utiliser tous les outils de management comme un salaud ou positivement. Des entreprises utilisent ces outils très positivement pour aider les gens.

A d'autres endroits, ils sont utilisés pour épurer les gens. Cela ne veut pas dire qu'il faut condamner l'outil. L'outil de prévision c'est très bien. Cela peut aussi être pour épurer les gens d'une manière spectaculaire pour gagner beaucoup plus d'argent et de la rentabilité comme quelques rares entreprises le font. Il y a des salauds de patrons et il faut les condamner très vigoureusement, mais il y a aussi plein de patrons qui travaillent très bien. Si les gens utilisent mal les outils, ce sont les gens qui doivent être sanctionnés, ce n'est pas l'outil qu'il faut sanctionner.

Un commissaire (S) note que la dernière invite dit qu'il faut proposer d'éventuels candidats à cette mobilité interne de manière régulière. Il est un peu perplexe sur ce « de manière régulière », par exemple si on impose de proposer 15 candidats pour les mettre ailleurs tous les mois.

M. Brunier explique que les SIG ont évité toute systématique. La systématique ne colle pas au modèle humain. Protect & Gamble ou le CICR ont mis en place des normes où il faut changer périodiquement. M. Brunier trouve que parfois c'est bien, mais parfois c'est aussi de la bêtise. Les SIG ont ainsi éliminé toute systématique. Dans chaque d'emplois, les SIG ont mis en place des niveaux débutant, confirmé et expérimenté.

Des gens disaient qu'il faut mettre des durées pour que, par exemple, on ne reste pas débutant plus de 3 ans. M. Brunier n'est pas d'accord. Certains vont peut-être être débutants durant 3 mois et d'autres vont être durant 10 ans. Ils ont ainsi refusé les automatismes. Par contre, quelqu'un qui est débutant durant 10 ans, cela doit alerter les syndicats et les RH.

Cela signifie soit qu'il y a un cadre qui l'empêche de progresser ou que la personne ne progresse pas, qu'elle est au mauvais endroit ou qu'elle est dans le mauvais job. M. Brunier pense qu'il est faux d'établir qu'il faut changer de fonction tous les 4 ans. Dans certaines fonctions, on connaît à peine le métier au bout de 4 ans. Dans d'autres fonctions, on en a peut-être déjà un peu marre au bout de 4 ans.

Un commissaire (MCG) a pu voir, en tant qu'informaticien au DIP depuis 7 ans, quelle était l'évolution au niveau de l'Etat et il prend cette motion plutôt avec satisfaction. A l'époque, ils avaient des véhicules personnels qui leur permettaient de partir le matin pour aller faire les dépannages dans les écoles primaires. Ensuite, il y a eu la décision de mutualiser les véhicules. Techniquement, ils sont obligés de prendre leur véhicule personnel pour se rendre sur leur lieu de travail, prendre un véhicule mutualiser et faire des allers-retours.

Il aimerait savoir si les SIG ont un système de véhicules mutualisés ou s'ils ont laissé la liberté aux collaborateurs devant se rendre sur le terrain de pouvoir s'y rendre directement le matin.

Il comprend que le fait d'avoir, non pas moins de contrôle, mais un contrôle différent a permis d'augmenter l'efficacité des employés. Au niveau du management, il y a deux types de mentalités. Dans le cas des anciens fonctionnaires, ils fonctionnent de manière très carrée et il ne faut pas sortir du cadre, ce qui empêche d'avoir de la souplesse. Un commissaire (MCG) demande si les SIG essaient de « casser » un peu cette mentalité des managers plus anciens ou s'il y a eu un renouvellement naturel avec de jeunes managers qui ont plus de dynamique et plus de souplesse et qui ont fait que le système a pu fonctionner.

Il note que le harcèlement au travail a été un grand problème durant les 20 dernières années. Il demande si la mise en place de ce système a diminué,

pour autant qu'il y en ait eu, les cas de harcèlement qui peuvent conduire à des situations de burn-out, de dépression, etc.

M. Brunier indique que, historiquement, tout le monde venait chercher son véhicule professionnel au Lignon pour repartir sur le terrain. On a dit que cela venait du fait que les gens abusaient à l'époque. Les SIG ont décidé de faire un essai pilote auprès de catégories de personnel au hasard pour voir comment cela se passait en leur laissant les véhicules. L'idée était que, si on leur laisse le véhicule, ils vont tricher et l'utiliser hors des activités professionnelles.

Le résultat de l'essai est que, par rapport aux années précédentes, il y a eu une diminution de 7000 à 10 000 km par véhicule. Il y a également une augmentation de productivité puisque, au lieu d'avoir eu 10 000 km dans les bouchons, ils ont soit travaillé davantage, soit ils ont eu plus de plaisir puisqu'ils ont bénéficié de temps libre.

M. Brunier estime que tout le monde est gagnant si cela permet de moins polluer, de moins dépenser, d'avoir plus de temps libre et de produire mieux pour l'entreprise. M. Brunier fait remarquer que toutes les entreprises du monde, privées comme publiques, pilotent à la méfiance en disant qu'elles vont fliquer tout le monde pour coincer le tricheur. C'était également le cas aux SIG.

M. Brunier peut dire que, quand ils trouvaient un tricheur, en principe ils ne faisaient rien si ce n'est lui donner un avertissement. Aujourd'hui, ils essaient d'inverser cette logique pour faire confiance. La plupart des gens, quand on leur fait confiance, ils vous redonnent de la confiance. De manière générale, les gens sont honnêtes.

Par contre, l'échange, c'est que s'ils trouvent un tricheur, celui-ci prend la porte. L'année dernière, ils ont par exemple trouvé deux tricheurs et ils ont pris la porte. L'un deux piquait du gaz pour sa cuisinière alors qu'il était contrôleur du gaz, mais il a pris la porte parce que celui qui pique comme ça, il pique partout. Ils sont ainsi intransigeants sur les gens qui trichent, mais ils ne vont pas pourrir la vie à tout le monde parce qu'il y a deux tricheurs sur 1700 collaborateurs. Ils essaient de donner un maximum de liberté et d'autonomie aux gens et ils le rendent bien. Il faut même faire attention à ce qu'ils ne travaillent pas trop. Il faut pourrir la vie aux tricheurs et pas aux gens honnêtes.

M. Monin indique que, pour les managers, c'est la même chose que pour les collaborateurs. Quand vous mettez en place un nouveau système, ce n'est pas l'âge qui va faire la différence. On trouve d'excellents managers qui ont

60 ans et qui s'adaptent très bien à ce nouveau système et des jeunes qui sont très mauvais. Ce n'est vraiment pas une question d'âge ou de génération.

Ce sont davantage des postures, des manières de fonctionner et des manières d'être. Par rapport à cette question, pour la mise en place de ce système, il y a eu un accompagnement de gens externes pour expliquer aux managers et le faire travailler sur la manière de traduire la notion de confiance, de responsabilisation, d'autonomie et de collaboration. Ils ont fait la même chose avec les collaborateurs pour voir comment ils se positionnent. Il n'est pas toujours facile de dire qu'on est maintenant responsable de telle ou telle chose.

Certaines personnes ont de la difficulté à accepter ces nouvelles responsabilités. M. Monin relève qu'il faut un accompagnement sinon on n'y arrive pas. Par rapport au harcèlement, pas seulement sexuel, on se trouve malheureusement toujours avec des managers toxiques. Par contre, quand vous fonctionnez avec une nouvelle organisation, le groupe a une autre responsabilité. Cela veut dire que vous avez une responsabilité partagée par rapport à l'équipe et aux managers.

Un manager qui est toxique est alors beaucoup plus identifié, notamment par l'équipe. Avec ce nouveau système, tout le monde voit le manager toxique. M. Monin ne dit pas qu'ils vont disparaître, mais par rapport à leur manière de fonctionner, cachée et sournoise, on passe à une logique où ils deviennent plus visibles.

Un commissaire (MCG) note que M. Brunier a évoqué le fait que les informaticiens décidaient auparavant de ce que les gens devaient utiliser. Les licences ont un coût et l'Etat fait par exemple la chasse aux licences pour utiliser à la place des logiciels libres.

Il aimerait savoir si les SIG mutualisent les outils sur un serveur auquel les gens peuvent se connecter ou s'ils ont vraiment fait du cas par cas.

M. Brunier répond qu'ils essaient de fédérer un peu les choses, voire de les fédérer davantage. Ils avaient la manie de prendre des progiciels, mais en développant des couches spécifiques. C'est très coûteux et, aujourd'hui, ils ont décidé qu'ils s'adapteraient aux logiciels. Si la comptabilité se fait sur le même logiciel dans le monde entier, il n'y a pas de raison de développer une couche spécifique pour les SIG, sinon il faut vraiment le justifier.

M. Monin ajoute, par rapport à la responsabilité des RH, que l'avantage de centraliser c'est le côté décisionnel.

Un commissaire (MCG) comprend que chaque collaborateur de SIG a un ordinateur portable qu'il peut utiliser à domicile.

M. Brunier répond que chacun a un ordinateur ultraléger et un smartphone, notamment son gestionnaire d'horaires. Les SIG respectent toutes les lois sur le travail, même si elles sont parfois contre-productives. Etant donné qu'ils ont supprimé le bagage, y compris pour les non-cadres, ils ont eu une discussion avec l'OCIRT qui leur ont dit que la personne doit pouvoir reconstituer son horaire. Ils peuvent ainsi tenir une sorte de carnet du lait, badger ou gérer leur horaire sur 5 ans dans leur agenda électronique.

Le président remercie M. Brunier et M. Monin pour les réponses apportées aux commissaires.

Séance du 4 mai 2018

Audition de M. Grégoire Tavernier, directeur général de l'OPE, accompagné de M^{me} Anne-Marie Rothenbach, responsable formation à l'OPE

M. Tavernier remercie la commission de recevoir l'OPE sur la question de la formation. Cela fait suite à l'audition de M. de Senarclens qui avait suscité de nombreuses questions concernant la formation. M. Tavernier avait indiqué qu'il viendrait avec M^{me} Bonjour. Malheureusement, elle est en arrêt maladie et il a donc demandé au pied levé à M^{me} Rothenbach de venir faire cette présentation.

M^{me} Rothenbach va présenter ce qui est fait aujourd'hui au service de formation à l'OPE. Elle va rester sur ce qui est l'ordre de la formation continue et ne va pas forcément aborder les problématiques de la formation initiale.

La politique de formation est forcément en lien avec la politique des ressources humaines. Elle doit relever un certain nombre de défis qui sont souvent intrinsèques à l'Etat puisqu'ils sont liés aux décisions du Conseil d'Etat. Il y a aussi tous les défis extrinsèques qui sont en lien avec l'évolution de la société.

Aujourd'hui, la politique de formation vise 4 éléments : consolider l'existant (aujourd'hui, leur responsabilité est de mettre à niveau et d'actualiser les compétences et les connaissances métier de tous les collaborateurs de l'Etat), gérer la mobilité et la carrière (acquérir des compétences certifiantes pour permettre aux collaborateurs de changer de poste ou de pouvoir trouver un emploi à l'extérieur de l'Etat), promouvoir les valeurs institutionnelles (leur responsabilité est de développer une culture commune, sachant que beaucoup de collaborateurs postulent à l'Etat, mais qu'ils n'ont pas forcément conscience de ce que cela veut dire de travailler dans le service public), faciliter une culture du changement (les métiers

évoluant et la société se transformant, le service de formation accompagne les directions et les services dans ces changements). Ces dernières années, il y a de plus en plus de demandes en lien avec tout ce qui concerne la numérisation. Malheureusement, très souvent, on fait appel au service de formation à la dernière minute lors de l'implémentation d'un nouveau système informatique.

Les objectifs sont de développer la culture du service public, professionnaliser le management et les RH, garantir la délivrance de prestations de qualité et améliorer le climat social. Aujourd'hui, il faut que les collaborateurs comprennent pourquoi ils sont là. Certains ont des ambitions personnelles, mais cela va au-delà. Ils sont vraiment là pour servir le public et ce n'est pas toujours évident pour les collaborateurs, surtout quand on est dans des fonctions de support. Quand on est à un guichet et qu'on reçoit les usagers, on est confronté au public.

Par contre, quand on est dans un service de formation, c'est toujours un peu plus difficile de voir le lien avec le citoyen. Professionnaliser le manager et les ressources humaines représente un véritable défi. Les ressources humaines ont un rôle clé dans l'accompagnement des collaborateurs et des managers. L'idée est que les ressources humaines deviennent des coaches et des personnes qui sortent de l'administratif et de l'opérationnel pour être plus sur le terrain et accompagner les cadres et les collaborateurs. Garantir la délivrance de prestations de qualité est un des points sur lesquelles ils travaillent dans les formations. L'idée est aussi d'actualiser les compétences métiers des collaborateurs. Enfin, améliorer le climat social, c'est aussi prévenir les risques psychosociaux.

Aujourd'hui, la qualité de vie au travail est un élément central. Inévitablement la formation propose aussi un certain nombre de cours, notamment sur la gestion des absences ou sur le stress, avec l'idée qu'on doit pouvoir proposer un environnement de qualité à collaborateur efficace et efficient.

La formation à l'Etat se partage entre 4 entités :

1. Il y a tout d'abord le collaborateur avec l'idée qu'il est responsable de son développement. Par le passé, c'était souvent la hiérarchie qui donnait l'ordre à un collaborateur d'aller suivre une formation. Aujourd'hui, on essaye d'inverser cela et de responsabiliser le collaborateur. A un moment donné, à travers les entretiens avec la hiérarchie, notamment les EEDP, il doit être capable de définir ses besoins. Il ne va pas le faire tout seul, mais il doit devenir une force de proposition vis-à-vis de sa hiérarchie.

2. La responsabilité de la hiérarchie est de définir les besoins autant individuels que collectifs. Aujourd'hui, les enjeux collectifs sont au cœur de leurs préoccupations. Le responsable hiérarchique va toujours définir le besoin par rapport à ce qui est actuel, c'est-à-dire ce dont son collaborateur ou son équipe ont besoin pour délivrer la prestation. On n'est pas dans le futur, mais vraiment dans le présent. Un supérieur hiérarchique constatant qu'un collaborateur ou que son équipe ne peuvent pas réaliser idéalement la prestation ou comme il le souhaite fait appel au service de formation qui pourra l'accompagner pour développer les compétences des collaborateurs. Il y a là un très fort lien entre le besoin, le cahier des charges et la délivrance de la prestation.
3. Les ressources humaines ont une responsabilité puisque toute demande de formation venant d'un collaborateur doit être validée par la hiérarchie, mais aussi validée par les ressources humaines. Celles-ci ont la grande image du département et elles apportent des conseils par rapport à une formation ainsi que du soutien aux managers. Souvent on reçoit des demandes pour des cohérences de groupe et on se rend compte que c'est peut-être une problématique RH avec une personne plutôt qu'une problématique qui concernerait tous les collaborateurs de l'équipe. C'est une des responsabilités des ressources humaines de pouvoir amener ce soutien au niveau de la formation.
4. Il faut savoir qu'il y a plusieurs centres de formation à l'Etat : le centre de formation de la police, les centres de formation du DIP, le centre de formation de l'office cantonal de la détention et le service de formation de l'Etat à l'OPE chapeautant les formations du personnel administratif. La responsabilité du service de formation est de coordonner les actions de formation transversales à l'Etat et de gérer le budget par rapport au personnel administration. Depuis 2016, les centres de formation collaborent entre eux, ce qui ne se faisait pas avant, et ils ont constitué une commission de formation dans laquelle ils discutent des problématiques transversales et de tout ce qui pourrait être harmonisé. Le bilan social 2017 comporte ainsi pour la première fois des statistiques harmonisées entre l'ensemble des centres de formation alors que, jusqu'à présent, les statistiques publiées étaient davantage liées au personnel administratif. Aujourd'hui, il est possible de fournir des indicateurs transversaux fiables. Ils travaillent également sur un outil d'évaluation commun et sur des méthodologies communes. L'idée est d'harmoniser vraiment les pratiques, ce qui n'était pas toujours le cas par le passé.

Le service du personnel de l'Etat propose des formations ouvertes à l'ensemble des collaborateurs. Leur catalogue de formation est un catalogue

en ligne dans les domaines suivants : les compétences-clés nécessaires à l'exercice d'une activité (par exemple les cours sur la communication, sur le travail en équipe, sur l'organisation, sur la gestion des problèmes), les compétences managériales, les connaissances de l'Etat (par exemple l'éthique et la déontologie), les métiers transversaux (tout ce qui est spécifique à l'administration cantonale, notamment la gestion de projet puisqu'il y a eu la volonté de Conseil d'Etat travailler en mode projets, tout ce qui concerne les finances publiques et le contrôle interne), santé et sécurité, l'employabilité (ils proposent par exemple des formations aux futurs retraités ou des formations sur les bilans de compétence) et les technologies de l'information et de la communication (cours de bureautique, cours en lien avec les outils de l'administration, etc.). Aujourd'hui, cela représente au total environ 140 cours auxquels les collaborateurs peuvent s'inscrire via le SIRH. Ensuite, la demande de formation doit être validée par la hiérarchie.

Aujourd'hui, les compétences-clés proposées dans le catalogue de formation ne sont plus forcément les compétences actuelles ou les compétences attendues au XXI^e siècle. Ils ont ainsi travaillé avec une étudiante de la FAPSE sur l'évolution du catalogue de formation et ils ont réinventé les compétences-clés.

Ils ont introduit des notions d'innovation technologique, de réactivité et tous les aspects sur la digitalisation. L'idée avec l'évolution du catalogue est d'être visible différemment aux yeux des collaborateurs. Aujourd'hui, ils ne sont pas toujours au courant de ce à quoi ils ont le droit en termes de formation et de la manière d'accéder à cette offre. L'évolution du catalogue est également en lien avec l'évolution du site Internet. Ils souhaiteraient avoir un portail unique pour l'ensemble des collaborateurs de l'Etat, qu'ils soient policiers, enseignants ou collaborateurs administratifs, où ils puissent trouver les formations en lien avec les besoins.

Ils ont créé un slogan intitulé « la formation pour vous et par vous ». Ils aimeraient par ce biais responsabiliser le collaborateur dans son parcours de formation. Il s'agit de pouvoir lui donner, à travers la transformation du site internet, l'idée qu'il peut ajouter des formations, créer son parcours et éventuellement imprimer celui-ci pour pouvoir en discuter avec la hiérarchie. C'est un projet qui va être construit progressivement afin d'amener les collaborateurs à se former davantage. Il est vrai que le nombre de jours de formation par collaborateur est en moyenne de 3 par année, y compris les formations légales et obligatoires.

Le service de formation propose aussi des projets sur mesure. Il s'agit de demandes de formation, généralement collectives et ponctuelles. Un supérieur hiérarchique ou une direction fait appel à ses ressources humaines

et au service de formation pour mettre en place une formation spécifique pour son équipe. On retrouve à ce niveau des demandes de cohésion d'équipe. Quand un nouveau supérieur hiérarchique prend la direction d'une équipe et qu'il souhaite améliorer les relations, la communication ou les procédures dans son service, il est possible de mettre en place une formation sur mesure.

C'est grâce à l'analyse des besoins faite par le service de formation et le responsable des ressources humaines qu'ils vont pouvoir recruter un intervenant externe qui va les aider à mettre en place cette formation. M^{me} Rothenbach donne également l'exemple d'une formation à l'interculturel dans un service confronté à des difficultés face aux usagers ayant des origines diverses. Ils ont ainsi fait appel à des spécialistes dans l'interculturel pour pouvoir mettre en place une formation spécifique pour ces collaborateurs.

Ils proposent également des formations externes qui sont souvent liées aux fonctions exercées par le collaborateur. Ce sont des demandes individuelles qui peuvent concerner des formations certifiantes. L'idée est que, aujourd'hui à l'Etat, on n'a parfois pas la masse nécessaire pour mettre en place une formation à l'interne. Les collaborateurs vont donc se former auprès d'organismes externes.

Cela peut être, par exemple, des CAS en ressources humaines pour les responsables ressources humaines. Récemment, M^{me} Rothenbach a aussi validé un CAS sur les extrémismes, une problématique qui émerge. Il y a aussi des demandes plus spécifiques de métiers. Cela peut être par exemple une formation sur la gestion du sol dans l'agriculture ou une formation à l'utilisation des tronçonneuses.

Par rapport à ces formations externes, la prise en charge des coûts dépend de l'utilité de la formation pour le collaborateur, pour le service et pour l'administration. Trois catégories, harmonisées avec les autres entités de formation, ont ainsi été définies :

1. La catégorie obligatoire légale concerne toutes les formations que les collaborateurs doivent suivre pour pouvoir continuer à exercer leur métier. La Confédération exige par exemple que les chauffeurs professionnels suivent 35 heures de formations sur 5 ans, sinon ils ne peuvent légalement plus conduire de camions ou de véhicules transportant des personnes. Dans ce cas, la formation est intégralement prise en charge par l'Etat.
2. La catégorie « prioritaire prestations » n'a pas forcément ce côté légal. Par contre, elle fait le lien entre le cahier des charges du collaborateur et la prestation qu'il doit délivrer. La question qui se pose est de savoir ce qu'il se passe pour son service si le collaborateur ne va pas suivre la

formation, si le service peut continuer à fonctionner et si le collaborateur peut continuer à exécuter les tâches qu'on lui a demandé d'exécuter. Dans ce cas, la prise en charge par l'employeur est également complète. La nuance, par rapport à la catégorie précédente, est que des conventions sont faites avec les collaborateurs si la formation coûte plus de 3000 F. Le collaborateur doit alors s'engager à rester à l'Etat par exemple au moins 2 ans après la fin de la formation, sinon il doit rembourser une partie des frais de sa formation.

3. La catégorie « utile prestations » est une catégorie où il y a moins d'urgence par rapport à la formation. On pourrait donc la décaler dans le temps. C'est une formation qui est plus en lien avec la professionnalisation. Concernant les formations de cette catégorie, le collaborateur prend en charge un quart des coûts de sa formation, mais il obtient un certain nombre de jours (10 jours une année coulissante) où il est libéré de son temps de travail pour suivre la formation.

Aujourd'hui, il n'y a pas d'obligation pour le collaborateur à suivre un nombre de jours de formation. Il n'y a pas non plus un jour maximum de jours de formation. C'est toujours le besoin qui détermine les formations qu'un collaborateur doit suivre. Un collaborateur pourrait très bien suivre une quinzaine de jours de formation par année, si le besoin est défini comme tel. Cela étant, il est vrai qu'en ne fixant pas de limite, il y a des gens qui ne se forment jamais.

Il existe également les veilles professionnelles qui ne sont pas sur un budget du service de formation, mais sur un budget qui appartient aux départements. L'idée est de permettre aux collaborateurs d'aller suivre des conférences et des congrès. On est vraiment sur l'évolution des métiers. Il s'agit de mettre à jour ses connaissances et d'anticiper ce qui risque d'arriver dans sa formation.

Aujourd'hui, le catalogue de formations est défini sur le lien avec la prestation délivrée et il y a toujours un lien fort entre le cahier des charges et le besoin. Avec SCORE, l'offre de formation devra évoluer puisqu'il y aura la possibilité pour le collaborateur d'évoluer dans sa fonction, ce qui n'existe pas aujourd'hui. Aujourd'hui, si le collaborateur veut évoluer, il doit changer de fonction. Avec SCORE, le collaborateur pourra, à travers certaines formations, évoluer dans sa classe de fonction et partir d'un niveau junior pour aller vers un niveau senior.

Aujourd'hui, la dimension stratégique du capital humain est au centre des préoccupations. A l'Etat de Genève, plusieurs projets sont développés autour

de la notion de la qualité de vie au travail, notamment celui de promouvoir un environnement sain. Un des défis va être de travailler sur ces éléments.

Au niveau de formation, ils sont dans un secteur en pleine transformation, notamment parce qu'il y a de nouveaux outils. Les outils digitaux qui arrivent sur le marché vont complètement changer la donne. On est sur des outils collaboratifs et mobiles. Ce sont des nouvelles formes d'apprentissage, notamment la formation en tout temps et n'importe tout. On va pouvoir allumer son smartphone dans le bus et utiliser une formation pour se former. C'est aussi tout l'enjeu du partage et des connaissances. Aujourd'hui, on est encore sur des formations en présentiel avec un intervenant qui transmet son savoir. Il faut changer cela parce qu'on n'est plus dans cette logique aujourd'hui. Quand on a des outils permettant de se former en tout temps et partout, il va aussi falloir s'adapter. Les journées de formation vont se transformer. Elles seront peut-être plus courtes. Elles seront peut-être précédées d'un e-learning. L'espace-temps change ainsi complètement au niveau de la formation. On est aussi sur des modes d'apprentissage différents, notamment avec des notions de gamification.

Ils proposent ainsi des outils d'e-learning dans lesquels les collaborateurs vont vivre une expérience un peu différente. Ils vont jouer, mais ils vont apprendre à travers le jeu. Ils ont déjà commencé à mettre en place un certain nombre de formations en e-learning, notamment une formation sur les objets du Conseil d'Etat où ils expliquent tout le processus d'une demande arrivant au Conseil d'Etat. Le collaborateur devient alors acteur de cette formation et c'est à lui de parcourir cet e-learning pour comprendre quels sont les enjeux du Conseil d'Etat. A travers cet outil, on l'amène aussi à comprendre comment fonctionne l'Etat de Genève et l'administration et quelle est sa responsabilité dans cette grande chaîne.

Ils commencent aussi à mettre en place des formations où ils ne sont plus sur des aspects de transmission d'outils et de concepts, mais où ils essayent de faire vivre des expériences aux collaborateurs. Ils travaillent ainsi avec des acteurs et ils proposent des forums-théâtres. Ils sont vraiment dans des modes complètement différents de ce qu'on pouvait proposer jusqu'à présent.

Au niveau des intervenants, ils travaillent avec des intervenants externes. Ils ont également quelques intervenants internes plutôt sur les problématiques métiers spécifiques à l'Etat. M^{me} Rothenbach explique que, pour les intervenants, c'est aussi un défi. Aujourd'hui, ils ne sont pas habitués à ce que les participants puissent consulter Internet. Si on cherche des éléments sur la manière de devenir un bon manager, on va trouver les concepts sur Internet. Ce qui devient difficile, c'est savoir comment le mettre en pratique.

Il s'agit de sortir du côté intellectuel de la formation et d'aller chercher des gens ailleurs au niveau du corps et du cœur. C'est les bouleverser pour que, à travers cette manière de les bouleverser, on arrive à les transformer et à ce qu'ils prennent conscience qu'il faut fonctionner différemment. Dans ce contexte, le formateur devient un coach et un facilitateur. On sort de la logique où le collaborateur, quand il arrive en formation, ne sait pas. On doit travailler autrement. Quand le collaborateur arrive en formation, il a une expérience et il faut travailler sur cette expérience pour la transformer et pour l'améliorer.

Il faut également voir que la digitalisation va changer la manière d'envisager la formation, mais elle va aussi bouleverser le monde de l'organisation du travail. Le Dell-institut pour le futur dit que 85% des emplois pour l'horizon 2030 n'existent pas aujourd'hui. C'est une hypothèse qui ne correspondra pas forcément à la réalité. Les changements arrivent toutefois très rapidement par rapport à l'automatisation et à la numérisation et il va être crucial pour les collaborateurs de continuer à apprendre pour pouvoir exister et coexister avec ce monde numérique.

Finalement, ce n'est pas tant le chiffre de 85% qu'il faut retenir, c'est vraiment cette notion où les défis de la formation vont être d'amener aux collaborateurs les nouveaux savoirs qui vont lui permettre de pouvoir changer d'emploi peut-être plus rapidement, de pouvoir évoluer, de pouvoir avoir un nouveau métier plus rapidement que ce sont à aujourd'hui. Aujourd'hui, on apprend un métier et on y reste généralement. Demain, on va diversifier ses compétences pour pouvoir occuper un 1^{er} métier, un 2^e, un 3^e, etc. et coexister avec ce monde numérique et digital.

Un commissaire (S) note que les demandes de formation sont validées par la hiérarchie. Il aimerait savoir comment cela se passe en cas de sous-effectif ou de congé d'autres collaborateurs et s'il peut y avoir un report des formations en question pour ces raisons.

M^{me} Rothenbach n'a pas d'exemple concret à donner. Elle pense que le supérieur hiérarchique valide parfois la formation malgré tout et que d'autres fois, il refuse l'entrée en formation. On le voit sur les formations en catalogue qui sont proposées plusieurs fois par année. Le taux d'absentéisme sur ces formations organisées à l'interne est plus important que lorsqu'un collaborateur s'inscrit auprès d'un organisme externe. Les gens prennent probablement plus de liberté quand il s'agit d'une formation proposée à l'interne, considérant qu'il sera possible de s'inscrire à la session suivante, et l'absence de dernière minute est plus importante. Quand le collaborateur s'engage auprès d'un organisme externe, il y a quand même un engagement

financier qui se fait de la part de l'employeur et il a peut-être une prise de conscience un peu différente.

M. Tavernier fait remarquer que, par rapport à ces absences aux formations, ils ne peuvent pas savoir si c'est la hiérarchie qui a dit non ou si c'est l'engagement du collaborateur qui a pris sur lui le fait qu'il avait trop de travail et qui en a parlé à sa hiérarchie pour demander d'excuser son absence à la formation. M. Tavernier pense qu'il y a les 2 cas d'espèce.

Un commissaire (S) a sous les yeux l'auto-évaluation Eduqua de l'entreprise qu'il avait auparavant. En l'occurrence, il imagine que les formations proposées aux collaborateurs de l'Etat sont certifiées Eduqua. Cela veut dire que la question de l'analyse de la participation ou non est un outil que l'Etat devrait mettre sur pied pour mieux comprendre ces mécanismes, notamment pour savoir si c'est lié à des décisions négatives de la hiérarchie ou à des changements de priorités pour les collaborateurs. S'il y a beaucoup de refus liés à la hiérarchie, cela veut dire qu'il y a un autre problème. La formation et la formation continue sont fondamentales, mais il est important de savoir s'il y a des freins liés à d'autres contraintes parce que cela génère certainement aussi des frustrations auprès des collaborateurs concernés.

Un commissaire (PLR) note que les collaborateurs de l'Etat suivent en moyenne 3 jours de formation par an. Il aimerait savoir si ces journées sont payées à 100%. Il se demande si, au-delà de 3 jours, il y a une perte de salaire ou si les formations sont suivies en dehors du temps de travail (par exemple le soir, le vendredi après-midi ou le samedi). Il aimerait également savoir, d'une part, quel est le rapport de toutes ces formations par rapport au privé.

Il se demande s'il n'y a pas des liens qui se font avec l'IFAGE ou avec les associations professionnelles pour les niveaux supérieurs et, d'autre part, quelle est la reconnaissance de ces formations. La personne qui suit une formation non certifiante et n'ayant qu'une valeur interne n'a pas forcément envie de sortir de l'Etat pour faire valoir cette formation. Enfin, M. il souhaite savoir si les lignes budgétaires de formation correspondent uniquement aux formations dispensées aux collaborateurs ou si cela comprend également la formation des formateurs.

M^{me} Rothenbach explique que, selon la statistique de l'année 2017, l'ensemble des collaborateurs de l'Etat s'est formé en moyenne 3 jours par année. Ce n'est pas énorme sachant que cela comprend les formations obligatoires de la police, du personnel enseignant et du personnel administratif. En termes de prise en charge par l'employeur, celui-ci prend en charge la totalité des coûts pour les formations obligatoires légales, y compris

le temps passé en formation. Pour la catégorie « prioritaire prestations », c'est la même chose. On part du principe que, si le collaborateur ne suit pas la formation, cela risque de poser un problème pour la délivrance de la prestation. Du coup, que la formation dure 2 ou 10 jours ou qu'elle ait lieu le samedi, le temps de travail est donné au collaborateur. Quand il va suivre la formation le samedi, il peut récupérer son temps de travail.

Un commissaire (PLR) note que, avec les nouvelles autorisations de construire numérisées, des collaborateurs ne seront pas dans le coup et ils devront suivre une formation de 2 ou 3 semaines par exemple pour se mettre à jour. Il comprend que cela sera considéré comme du temps de travail.

M^{me} Rothenbach confirme la remarque du préopinant. Elle ajoute qu'il y a une 3^e catégorie où il y a moins d'urgence à suivre les formations. La formation est utile à la prestation, mais on est plus sur une logique de professionnalisation et le collaborateur prend en charge un quart des coûts. Il est par ailleurs libéré jusqu'à 10 jours de son temps de travail. Au-delà, il doit suivre les formations sur son temps libre. Cela étant, ils essayent quand même de trouver des arrangements, un collaborateur ne pouvant pas suivre toutes ses formations sur ses vacances qui sont quand même là pour qu'il se repose.

Etre en formation et travailler ce qu'on a appris en formation, notamment dans un CAS, demande aussi de prendre du temps pour pouvoir rédiger les documents. Il y a ainsi une participation plus importante du collaborateur dans ce cadre-là.

Un commissaire (PLR) aimerait des précisions sur les formations données par des personnes extérieures à l'Etat de Genève.

M^{me} Rothenbach répond que la majorité des formations au catalogue sont dispensées par des prestataires externes spécialisés dans leur domaine. Quand il y a des spécificités propres à l'Etat, ils associent à ces formations un expert métier interne, qui n'est pas forcément formateur, mais qui va pouvoir amener tout ce qui est spécifique à l'Etat. En termes de gestion de projet, un intervenant externe donne le cours de base sur la méthodologie en gestion de projet et il y a un des ateliers spécifiques sur le lancement d'un projet à l'Etat de Genève. Il y a ainsi non seulement l'expert en gestion de projet, mais aussi un expert métier interne qui fait partie de la direction des systèmes d'information qui amène son expertise. Ils essayent ainsi de coupler les forces pour que le formateur externe ne soit pas décalé de la réalité de l'Etat.

Un commissaire (PLR) aimerait savoir si le budget pour la formation relative aux autorisations de construire numérique, pour reprendre cet exemple, est compris dans le projet de loi distinct du coût global de la

prestation interne, dans le budget de formation du DALE ou dans le budget général de formation du DIP.

M^{me} Rothenbach explique, dans les projets, il y a normalement une petite partie consacrée à la formation, sinon c'est pris sur l'enveloppe de formation centrale de l'Etat.

Un commissaire (PLR) imagine qu'un département peut recourir à davantage de formations qu'un autre.

M^{me} Rothenbach précise que le budget de formation est géré par le service de formation (M^{me} Rothenbach ne parle pas des budgets police et enseignement). Par rapport à ce budget global, le service garde une enveloppe centralisée sur laquelle sont imputés tous les cours du catalogue et les gros projets (typiquement le projet de formation relatif aux autorisations de construire) et il en partage une partie de manière virtuelle entre les départements en fonction du nombre de collaborateurs. Ensuite, des arbitrages doivent parfois être faits lorsque des départements sont davantage consommateurs de formations. En cours d'année, quand ils voient qu'un budget commence à être serré d'un côté, ils prennent un peu de l'autre.

Un commissaire (MCG) revient à la question de la validation par la hiérarchie, mais sous un autre angle. Il se peut qu'un collaborateur ait envie d'évoluer à l'Etat ou de changer de métier. Il aimerait savoir ce qu'il se passe si sa demande de formation n'est pas validée par la hiérarchie. Il pense que cela pose un certain nombre de problèmes, notamment quand on répond au collaborateur que cette formation n'a rien à voir avec ce qu'il fait aujourd'hui et que, s'il veut le faire, cela sera déduit de son salaire et de ses vacances.

M^{me} Rothenbach répond que, dans le cas d'un souhait de mobilité ou d'un changement de métier, il n'y a pas de prise en charge financière par le service de formation. Le budget est destiné aux besoins actuels. Autrement dit, il doit y avoir un lien entre le cahier des charges du collaborateur et la prestation à délivrer. Après le collaborateur peut aussi prendre en charge cette formation s'il a envie d'évoluer. C'est une option que le service de formation ne propose pas aujourd'hui, mais qu'il va probablement devoir proposer à un moment donné. En effet, si on part dans la logique de SCORE, où le collaborateur va suivre une formation pour pouvoir évoluer dans son métier, il n'y a plus forcément le lien immédiat avec le cahier des charges actuel. En revanche, ce qui n'existe pas aujourd'hui, ce sont les déductions de salaire et les déductions de jours de vacances.

Un commissaire (MCG) sait que c'est quelque chose qui a été fait par le passé. Il estime que cela rend la motion assez indispensable parce qu'on cherche aussi à avoir de la mobilité et ce n'est pas seulement dans l'évolution

d'un métier, c'est aussi pour changer d'horizon. En raison de l'évolution technologique ou parce que la personne en a marre et voudrait faire autre chose, si on veut conserver l'employé performant, on doit aussi faciliter le fait qu'il change d'horizon.

M^{me} Rothenbach indique que, avant qu'il y ait cette transversalité avec les autres centres de formation, le service de formation avait une 4^e catégorie qui était celle de l'évolution professionnelle. Le collaborateur pouvait faire une formation certifiante en vue d'un changement de poste et l'employeur prenait en charge une petite partie du coût (la moitié des coûts de la formation, mais au maximum 4 000 F ou on pouvait lui donner au maximum 10 jours pour suivre cette formation). Cette catégorie a été supprimée parce que les autres entités de formation (enseignant, police et détention) ne l'offraient pas. Ils ont également regardé si les collaborateurs avaient beaucoup profité de cette opportunité et il s'avère que cela a été très peu demandé.

M. Tavernier indique qu'ils ont demandé au Conseil d'Etat, il y a 6 à 8 ans, d'avoir un pourcentage de la masse salariale pour le budget de formation. Cela a permis d'avoir 4,2 millions de francs pour le budget de formation centralisé.

Avec les coupes sur le PAT de ces dernières années, des coupes ont également été faites sur le budget de formation et cela représente aujourd'hui un peu moins de 3,6 millions de francs dont la moitié est centralisée à l'OPE pour le catalogue et les formations transversales et l'autre moitié est partagée au prorata des ETP des personnes. A un moment donné, ils ont donc dû faire des choix pour pouvoir respecter cette enveloppe budgétaire. C'est ce gros travail qui a donné la catégorisation qui a été mise en place et qui devra probablement être reprise à un moment donné par rapport aux différents enjeux.

Un commissaire (PLR) note que l'amélioration du climat social fait partie des objectifs de la politique de formation. M^{me} Rothenbach a dit qu'ils essayaient d'attirer l'attention des futurs employés de l'Etat sur le fait qu'ils sont au service de l'intérêt général et des citoyens, ce qui implique des responsabilités. Il se dit également qu'améliorer le climat social c'est peut-être faire en sorte que tout fonctionne bien et qu'il n'y ait pas trop de grève. Il aimerait savoir quels éléments dans la politique de formation concernent la lutte pour l'absentéisme.

Il relève que la 2^e invite de la M 2445 invite « à préparer en lien avec l'office du personnel de l'Etat, une transversalité en matière de ressources humaines de manière à favoriser effectivement la mobilité interne ». Il aimerait savoir si le taux de mobilité interne est un chiffre connu, notamment

par métier, et si la panoplie de mesures et d'offres dans la politique de formation serait de nature à améliorer cette mobilité interne.

M^{me} Rothenbach indique que la formation s'inscrit aussi dans tous ces projets de développement des ressources humaines. Par rapport à l'absentéisme, ils proposent des formations et ils ont créé un e-learning qui explique toutes les conséquences de l'absence d'un collaborateur, que cela soit les conséquences pour le collaborateur ou pour les personnes qui restent quand un collaborateur est absent. Par le passé, ils dispensaient des formations avec la société Ismat. Ensuite, ils ont décidé de l'internaliser puisqu'il est toujours plus simple d'avoir la main mise sur un projet.

Ils ont ainsi développé cet e-learning qui explique les différents acteurs, les responsabilités des uns et des autres ainsi que les rôles des ressources humaines et du service de santé. Cet e-learning est à disposition de tout le monde et en tout temps. Avec cet e-learning, ils ont également développé un forum-théâtre. Des acteurs jouent une saynète où l'on constate que la situation dans un service se dégrade à travers l'absence d'un collaborateur pour différentes raisons

Ensuite, la saynète est rejouée et le public peut alors intervenir, arrêter l'action et dire qu'il faudrait peut-être parler autrement à son collaborateur, le recadrer un peu mieux, etc. et on regarde les effets sur le changement de climat au sein de cette équipe fictive. Au niveau des formations sur mesure, ils interviennent dans des services dans lesquels où il y a peut-être des problématiques d'absence liées à des problématiques managériales. C'est un travail qu'ils font en collaboration avec les ressources humaines. Pour autant, M^{me} Rothenbach ne dirait pas que la formation va résoudre les problématiques d'absentéisme, mais ça sensibilise. C'est vraiment l'avantage de l'e-learning.

Le président aimerait que M^{me} Rothenbach précise comment elle définit l'e-learning.

M^{me} Rothenbach répond qu'il s'agit de l'apprentissage en ligne ou de l'apprentissage à distance. Ce n'est plus une formation en présentiel. En l'occurrence, cette formation d'e-learning ce sont 20 minutes où l'on explique les enjeux de l'absence. Ce qui est intéressant dans cette démarche, c'est que le collaborateur absent a une responsabilité, mais les collaborateurs présentés sont aussi souvent pénalisés et on les oublie souvent. Cette formation met donc en évidence ces différents éléments.

Un commissaire (MCG) demande si chaque collaborateur connaît cette information et s'il y a une obligation à suivre cette formation.

M^{me} Rothenbach indique qu'ils sont directifs avec les nouveaux managers qui un parcours de formation dans lequel l'e-learning est obligatoire ainsi que la participation au forum-théâtre. Pour les autres collaborateurs, c'est un peu la difficulté qu'on a. Certains sont au courant de leurs droits et devoirs au niveau de la formation et qu'ils ont accès à une offre de formation. M^{me} Rothenbach précise que l'offre de formation est réservée au petit Etat. Par ailleurs, M^{me} Rothenbach dirait que tous les collaborateurs ne sont pas au courant, mais c'est leur responsabilité en tant que service de formation de faire la promotion des formations en général et cela ne concerne pas que l'e-learning sur la gestion des absences.

M. Tavernier indique que cela fait plusieurs années qu'ils travaillent sur cet enjeu de l'évolution professionnelle et de la mobilité avec certaines difficultés. Le projet présenté aux commissaires, il y a 2 semaines, est fait pour ces difficultés et sera mis en place à l'automne. C'est la réponse qu'ils ont aujourd'hui à cette nécessité d'évolution.

Maintenant, si on prend la mobilité non gérée, sur les 17 000 collaborateurs de l'Etat, plus d'un millier de personnes partent chaque année. Parmi les personnes recrutées, une partie va venir de l'interne et elle participe à cette mobilité, mais il y a aussi plus du 60% qui viennent de l'office cantonal de l'emploi. Il faut aussi le mettre en parallèle avec cet enjeu. M. Tavernier signale qu'il y a une forte mobilité qui, aujourd'hui, vient plutôt de l'extérieur et de l'OCE, selon les indicateurs dont ils disposent.

Le président constate que les députés entendent toujours d'excellentes présentations de la part des fonctionnaires, mais ils aimeraient savoir comment cette information transpire ensuite concrètement au sein l'administration. Il s'agit de savoir pourquoi des mesures aussi intéressantes peuvent prendre des années pour arriver jusqu'en bas.

M. Tavernier répond que c'est pour cette raison qu'ils ont demandé au Conseil d'Etat de passer les journées d'accueil de 1 à 2 jours. Depuis 2 ans, toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs rejoignant l'administration, à l'exception du personnel de police et des enseignants qui ont des rentrées uniques, sont convoqués à ces deux journées de formation obligatoires. A cette occasion, en termes de philosophie, de ressources humaines et de politique de ressources humaines, ils ont le même discours que celui qui est tenu devant les commissaires. Ces 2 dernières années, ils ont eu plus de 800 personnes qui ont reçu ce message. En parallèle, ils travaillent avec la filière management où ils ont le même discours. Ils sont sur ces 2 éléments pour que ce discours et cette philosophie de gestion soient transmis à l'ensemble de l'administration.

M. Tavernier fait remarquer que les gens qui vont venir voir les députés et leur parler de l'administration ce sont sûrement des gens qui ont des déceptions, qui ne sont pas contents, qui ont un problème personnel. Les députés n'auront alors qu'une vue de la situation. Pour M. Tavernier, cet aspect ne doit pas être généralisé à l'ensemble de l'Etat. Sur 17 000 personnes, on va avoir des situations de difficulté avec des managers et avec des collaborateurs. Ce qui est important, c'est de mettre le cadre, les valeurs et les principes que les personnes doivent connaître et dont ils doivent disposer pour gérer des situations.

Le président trouve que, si les responsables RH ne font pas bien leur travail, le service concerné est impacté. Ensuite, il arrive que les députés reçoivent un rapport sur le fait que tel service est impacté. Si le temps passe et que le responsable est toujours là avec les mêmes opinions, etc., les députés sont en droit de s'interroger.

M. Tavernier indique, par rapport à cet aspect qui a été identifié, que le besoin a été analysé. Depuis l'année passée, ils ont lancé une formation à l'ensemble des responsables de ressources humaines du petit Etat. C'est la première fois qu'ils ont eu l'occasion de les réunir tous ensemble. Il y a un parcours de formation avec des aspects de valeurs, de postures et d'accompagnement des collaboratrices et collaborateurs et de la hiérarchie qui sont intégrés dans ce programme mis en place par M^{me} Rothenbach.

Un commissaire (S) constate que les présentations sont toujours rassurantes pour les députés, mais la question du président sur la réalité du terrain se pose parfois. C'est au fil du temps et des remontrées diverses et variées qu'on a parfois l'impression que tout n'est pas aussi rose que présenté. Il se demande également si les auditionnés incluent le Pouvoir judiciaire dans leur vision transversale en matière de formation.

M. Tavernier signale que, dans leur vision transversale, ils parlent des 7 départements et du secrétariat général du Grand Conseil. Par sa loi, le Pouvoir judiciaire est autonome. Réclamant cette autonomie, il demande à l'OPE de s'occuper ses propres affaires.

Un commissaire (S) trouve cela paradoxal parce qu'on pourrait bien imaginer des formations transversales même au niveau du grand Etat.

M^{me} Rothenbach fait savoir que, de la même manière que les collaborateurs de l'Etat peuvent aller suivre une formation aux HUG, les collaborateurs du réseau partenaire (HUG ou les administrations publiques) peuvent venir suivre des formations organisées par le service de formation. Ils ne vont pas organiser des sessions spécifiques, mais ils vont être inclus dans les sessions ordinaires.

Un commissaire (S) revient sur le Pouvoir judiciaire. Il lui semble que, lors d'une année, il y a eu des réductions sur la rubrique 30 réalisées dans l'idée d'éviter la création de nouveaux postes. En fait, il semble que ce sont des montants alloués à la formation qui ont été supprimés. Cela pose ainsi la question des moyens réels qui sont consacrés à la formation par rapport à ce que le Grand Conseil peut voter. Il demande si les auditionnés peuvent en dire davantage par rapport à cette pratique.

M. Tavernier rappelle que le Conseil d'Etat a appliqué un plan de réduction de 5% des charges de personnel. Comme cela a été indiqué aux députés dans la présentation du bilan social, ces 5% sont pris sur 18%, sauf erreur, des charges de personnel, c'est-à-dire sur le personnel administratif et technique. En effet, la formation, la sécurité et d'autres politiques ne peuvent pas être touchées parce qu'il y a des besoins dans ces domaines.

Pour faire une diminution de 5% sur une législature, il faut ainsi toucher aux postes, mais aussi aux moyens mis à disposition. Il y a 8 ans, le budget de formation centralisé était de 4,2 millions de francs et il est de 3,586 millions de francs au budget 2018.

Un commissaire (S) comprend que si, dans un prochain budget, on baisse la rubrique 30 d'un certain pourcentage en pensant ne pas vouloir créer de postes, voire diminuer le nombre de postes, on n'a aucune garantie que ces économies sont faites directement sur les postes. Cela pourrait bien retomber sur la formation.

M. Tavernier explique que la grande difficulté – c'est le nouveau Conseil d'Etat élu qui devra y faire face s'il y a des demandes d'économies – c'est que, dans certains endroits du PAT, il n'y a plus de marge de manœuvre pour des économies sur les mandats et autres. Il y aura donc des marges de manœuvre sur les rubriques ETP. Cela signifiera des aspects de réorganisation et de créativité pour trouver des solutions.

Un commissaire (S) note que cela veut aussi dire que le budget de formation n'est pas centralisé par exemple au département présidentiel. Il comprend qu'il y a un budget dans chaque politique publique.

M. Tavernier répond que c'est centralisé au niveau du programme P02 Gestion transversale et départementale des ressources humaines (les RH transversales) où il y a ces 3,5 millions de francs en 2018.

M^{me} Rothenbach ajoute, par rapport à la formation, que plus ils ont de budget, plus ils vont pouvoir créer un certain nombre de choses. Il faut également voir que la formation se transforme complètement. Aujourd'hui, on a encore trop tendance à penser que la formation c'est des journées en présentiel où la personne doit quitter son bureau pendant un ou deux jours.

Aujourd'hui, on est sur des instants de formation qui sont beaucoup plus courts et qui peuvent se faire à des moments un peu différents.

Par rapport au budget, ils essaient aussi d'être plus créatifs. Ce qu'ils essaient de mettre en avant, c'est autant la transmission d'outils, mais aussi un travail sur la posture. Cela peut ainsi être des moments très courts ou des conférences, ce qui n'est pas proposé aujourd'hui. Il y a des choses qui peuvent être mises en place peut-être à moindre coût, même si cela demande des efforts au niveau de l'organisation. Il s'agit de sorte de cette logique de formation en présentiel où on a finalement que 12 personnes dans la salle. Les forums-théâtres durant 2 heures et il est possible d'avoir jusqu'à 80 personnes dans la salle et on apprend tout autant que si on est en plus petit groupe. Cela dépend de l'objectif de la formation.

Un commissaire (S) n'est pas favorable à faire des économies à tout prix, mais il ne faudrait pas qu'on se limite à l'idée qu'il y a de l'autoformation individuelle. Cela veut dire qu'il n'y a même pas vraiment de regard de pairs ou d'experts dans la confrontation de groupe. En effet, la formation a aussi une dynamique collective.

M^{me} Rothenbach répond qu'ils ne vont pas s'arrêter à l'e-learning. Il y a forcément quelque chose qui se fait en présentiel parce qu'on n'est pas convaincu que l'outil informatique va permettre à tout le monde de se développer. On peut informatiser le processus et le parcourir à travers un jeu de 20 minutes. Dans ce cadre, on reçoit des informations. Pour ce qui est vraiment de l'ordre du développement de la personne et de ses compétences, cela se fait en présentiel et à travers des échanges. Ils commencent aussi à mettre en place des groupes d'échange de pratique. Ils travaillent également beaucoup sur l'intelligence collective et ils y croient beaucoup dans la formation.

Une commissaire (EAG) estime que c'est finalement la question des moyens. Que cela soit au poste de travail ou hors de celui-ci, la formation requiert du temps et de la disponibilité. Elle aimerait ainsi savoir s'il y a un budget pour remplacer les gens au même titre que pour l'absence. Il est vrai que l'absence de l'un ou la formation de l'autre se répercutent souvent sur ceux qui restent.

Elle connaît des gens qui ont renoncé à leur formation ou qui sont allés travailler malades comme des chiens. Elle se demande s'il n'y a pas aujourd'hui un déficit de moyens par rapport à la disponibilité qu'il faudrait pouvoir offrir au personnel pour qu'ils se forment et qu'ils adaptent mieux leurs compétences aux besoins. On a l'impression parfois qu'ils ne prennent pas le temps simplement parce qu'ils n'en ont pas les moyens et que, s'ils

quittaient leur poste, ce sont d'autres qui devraient faire leur travail. Finalement, cela concourt à alourdir les conditions dans lesquelles les gens doivent travailler dès qu'il y a une absence, qu'elle soit pour cause de formation ou de maladie.

Elle aimerait également avoir un éclaircissement. M^{me} Rothenbach dit que SCORE va permettre de passer d'un niveau junior à un niveau senior. Elle aimerait savoir comment cela se traduirait dans SCORE parce qu'elle n'avait pas l'impression qu'il y avait ces différentes strates.

M. Tavernier explique que, aujourd'hui, s'il y a une absence, c'est le service qui doit s'organiser pour la gérer. C'est pour cette raison qu'ils ont mis en place, depuis plusieurs années, un processus la personne absente doit appeler son supérieur hiérarchique le matin pour lui indiquer qu'elle ne va pas venir et que cela va durer quelques jours ou davantage.

Elle va surtout lui indiquer s'il y a des choses à faire immédiatement. C'est alors le manager qui devra mettre en place ce qui est nécessaire. Si c'est une absence de longue durée, la question devra être prise plus largement pour savoir s'il faut remplacer la personne et il y a un processus interne pour cela. Souvent aujourd'hui, parce qu'on sait que l'enveloppe est quand même restreinte, on s'organise dans le service, mais c'est aussi la responsabilité du management, dans la réorganisation du service, de tenir compte du climat du service et de la qualité de vie dans celui-ci. Les seuls remplacements qui vont pouvoir se faire s'il n'y a pas de possibilité de remplacement dans le service, ce sont les congés maternité pour lesquels il y a la possibilité de prendre un auxiliaire. Quand c'est une absence de longue durée et que le service n'y arrive pas, il y aura aussi des possibilités au niveau du département de financer un auxiliaire.

Une commissaire (EAG) demande s'il y a formellement un budget pour les remplacements.

M. Tavernier répond qu'il y a un budget auxiliaire. Comme la commission des finances l'a vu, ce budget est en dépassement, mais il est compensé par de la non-consommation de postes fixes. En effet, quand quelqu'un part, il n'est pas remplacé tout de suite. Il s'agit donc, dans le cadre de l'enveloppe, de trouver des solutions par rapport à ces situations.

M. Tavernier rappelle que la grille SCORE a des filières de développement. Celles-ci démontrent les compétences qui sont en augmentation que cela soit en termes de formation ou de compétences. Cela pourra être utilisé par la formation pour concrétiser ces évolutions professionnelles dans le cadre de ces filières.

Une commissaire (S) comprend que, pour une fonction, il y a différents paliers.

M. Tavernier répond négativement. Une personne sera peut-être dans une fonction au premier niveau de la filière. Elle pourra alors voir quelles fonctions existent et quelles sont les compétences demandées pour évoluer dans le 2^e niveau.

Une commissaire (S) constate qu'on parle alors dans un autre métier.

M. Tavernier donne l'exemple des taxateurs pour lesquels il existe déjà aujourd'hui 4 niveaux (taxateur 1, taxateur 2, taxateur 3 et taxateur 4). Actuellement, c'est quelque chose qui est déjà formalisé pour la filière taxateur. Ce qu'ils veulent faire c'est le transposer pour l'ensemble des métiers de l'Etat à part ceux qui sont des métiers captifs (par exemple les enseignants et la police).

Avec SCORE, il y a 140 filières métiers où leur ambition est d'avoir la même dynamique que pour la filière taxateurs. Le taxateur 1 sait les formations qu'il doit passer pour devenir taxateur 2, et ainsi de suite.

Une commissaire (EAG) note que le taxateur 1 acquiert de nouvelles compétences pour devenir taxateur 2. Dans le langage usuel, on pourrait dire que c'est quasiment un autre métier, même s'il reste proche du premier. Il ne s'agit pas d'un « taxateur plus » ou d'un taxateur qui a plus de responsabilités.

M. Tavernier estime qu'il aura sûrement plus de responsabilités.

Une commissaire (EAG) comprend qu'il aura plus de responsabilités, mais qui sont liées aux types de compétences qu'il développe.

M. Tavernier confirme la remarque de la commissaire (EAG).

Un commissaire (UDC) est d'accord avec le président. Si tout ce qui est présenté aux commissaires était suivi d'effets, cela sera bénéfique pour toute la collectivité. Il demande également si M^{me} Rothenbach souhaite donner son avis sur les invites de la M 2445.

Le président estime que, ce qui intéresse surtout la commission, c'est l'avis du département.

M^{me} Rothenbach ne va pas revenir sur le projet qui a déjà été présenté aux commissaires en matière d'évolution professionnelle. Ce qui est important aujourd'hui et ce qui leur tient probablement le plus à cœur dans leur métier, c'est la notion de mettre l'humain au centre. C'est quelque chose qu'on a peut-être un peu oublié par le passé. Au niveau de la formation, il s'agit en priorité de pouvoir accompagner les collaborateurs dans le cadre de l'emploi

qu'ils exercent aujourd'hui. Leur responsabilité est aussi de pouvoir les accompagner vers autre chose s'ils en ressentent le besoin.

Il est vrai que les budgets actuels les forcent un peu plus à considérer l'existant et à moins se projeter sur l'avenir. Cela étant, entre la notion de qualité de vie au travail et celle de qualité du service public, l'une ne va pas sans l'autre. Si on ne peut pas proposer un environnement de travail sain et si on ne peut pas accompagner des collaborateurs dans leur envie de se développer, c'est un peu incompatible avec les objectifs du service de formation.

M^{me} Rothenbach pense qu'il y a aussi un certain nombre de choses où le collaborateur est aussi responsable de son propre développement. On ne peut pas le prendre tout le temps par la main. Si quelqu'un a envie de suivre une formation pour pouvoir changer de métier, c'est aussi une responsabilité personnelle.

Aujourd'hui, M^{me} Rothenbach est responsable de formation. Demain, si elle a envie de changer de fonction et d'aller dans quelque chose de complètement différent, elle a un peu de peine à voir en quoi son employeur serait responsable de ce développement. L'initiative doit aussi venir du collaborateur en termes d'évolution professionnelle et de mobilité. Maintenant, si quelqu'un n'est pas à l'aise où il se trouve aujourd'hui parce qu'il y a des difficultés avec son responsable hiérarchique ou parce qu'il y a une problématique en lien avec le fonctionnement de l'équipe, ils essayent de mettre en lien les ressources humaines et la formation pour développer quelque chose de plus grand que ce qu'il y avait avant.

Pour M^{me} Rothenbach, il est important, à un moment donné, de pouvoir aller voir les ressources humaines, leur faire part de son mal-être et de voir dans quelle mesure l'employeur peut accompagner le collaborateur, mais s'il ne peut pas l'accompagner, c'est aussi de la propre responsabilité de la personne de se dire qu'elle fait le choix d'être là où se trouve et qu'elle fait aussi un choix pour l'avenir. Au niveau formation, on doit pouvoir dire à un collaborateur qu'on ne peut pas entrer en matière parce que, aujourd'hui, leur mission n'est pas dans la mobilité à tout prix. Ils sont vraiment là pour accompagner le collaborateur sur son poste actuel et sur l'endroit où il se trouve par rapport à la prestation qu'il doit délivrer.

Il ne faut pas l'oublier parce que, si on sort un peu de cette idée, on va se retrouver avec des collaborateurs qui ont envie d'avoir de la mobilité à tout prix et on va perdre le sens du service ainsi que la qualité de prestation. Il faut pouvoir accompagner, mais aussi s'arrêter à un moment donné parce que

chacun fait le choix de sa vie et sa carrière. Ce n'est pas que de la responsabilité de l'employeur.

Le président demande si M. Tavernier a encore des éléments à apporter par rapport au document remis aux commissaires.

M. Tavernier indique que les autres documents sont là pour l'information des commissaires. Il s'agit notamment de la directive transversale qui est appliquée aujourd'hui, mais qui sera modifiée à la rentrée par rapport au projet présenté par M^{me} Tescari.

Séance du 18 mai 2018

Audition de M^{me} Jessica Silberman Dunant, responsable des ressources humaines, Aéroport de Genève

Le président souhaite la bienvenue à M^{me} Silberman Dunant. Il lui donne la parole sur la motion 2445.

M^{me} Silberman Dunant propose de faire quelques commentaires généraux par rapport à la mobilité interne. Ensuite, elle décrira les pratiques de Genève Aéroport. Enfin, elle répondra aux questions des commissaires.

Toutes les personnes travaillant aux ressources humaines et probablement toutes les personnes dans la vie active sont confrontées à l'évolution de la société. L'espérance de vie se rallonge, ce qui a un impact sur la vie professionnelle. Il y a une évolution par rapport aux 3 étapes qu'on avait dans le temps : la formation, une étape dans le parcours de sa vie professionnel puis la retraite. De nos jours, on va probablement devoir travailler plus longtemps, ce qui implique qu'on doit se former en permanence. Il y a également la technologie et les métiers qui évoluent. Cela implique de continuer à se former, d'adopter cet esprit de mobilité et d'accepter le fait que le métier qu'on fait aujourd'hui n'est pas forcément celui qu'on va faire demain.

Genève Aéroport fait beaucoup de choses très bien, mais il y a encore beaucoup de choses à faire. Cela fait 6 mois que M^{me} Silberman Dunant travaille à Genève Aéroport et elle découvre cette plateforme. Elle souhaite aussi échanger, ce qu'elle a commencé à faire, avec les autres établissements publics autonomes et avec l'Etat de Genève.

Genève Aéroport a introduit, il y a 2 ans, des entretiens de compétence qui ont lieu au minimum tous les 2 ans et au maximum 1 fois par année. Ils peuvent être menés en même temps que les entretiens de développement (gestion de la performance, objectifs, etc.) ou en dehors de ces aspects d'atteinte des objectifs et autres. Dans ce cadre, il s'agit de se focaliser sur le

développement des compétences à travers un entretien individuel avec chaque collaborateur pour parler sur les compétences métier qu'il a ou qu'il doit encore acquérir. Il peut aussi être référent pour des juniors et les aider à acquérir des compétences. Il y a aussi une évaluation des compétences comportementales (travail en équipe, compétence de négociation, etc.) avec une évaluation pour savoir si c'est quelque chose encore en acquisition ou si c'est déjà maîtrisé et que la personne peut être un référent pour d'autres.

Le but de ces entretiens est d'identifier les endroits où il y a des lacunes et les formations qui pourraient être proposées à la personne pour évoluer, soit dans sa fonction actuelle, soit dans une fonction future. C'est axé vers la formation et M^{me} Silberman Dunant aimerait le faire évoluer vers l'acquisition de compétences en général.

En effet, on sait que nous n'apprenons pas seulement avec la formation. En fait, on apprend beaucoup mieux sur le tas. Si on est confronté, dans sa vie professionnelle, à de nouveaux projets ou à des domaines différents, c'est de cette manière qu'on apprend aussi. Ce qui est très bien, c'est que ces entretiens constituent un moment pour discuter avec la personne par rapport à sa fonction actuelle, mais aussi par rapport à ses aspirations futures et, notamment, la manière dont le métier est en train d'évaluer.

M^{me} Silberman Dunant fait remarquer qu'on peut mettre plein de mesures en place et il faut effectivement mettre beaucoup de mesures différentes en place. En effet, ce n'est pas une mesure à elle seule qui va augmenter la mobilité interne. Il y a différents aspects à identifier et cela dépend aussi du contexte. A Genève Aéroport, il y a des métiers dont on sait que les personnes ne vont pas pouvoir les faire durant toute leur vie professionnelle. Non seulement la société est en train d'évoluer, mais il y a vraiment des métiers, comme les ambulanciers, où l'on sait que la vie professionnelle ne va pas aller jusqu'à 65 ans.

Des discussions sont ainsi entamées assez tôt sur la reconversion professionnelle pendant que les gens sont dans la fonction et peuvent encre pleinement l'endosser. Il y a une discussion avec ces collaborateurs sur les possibilités et les perspectives, notamment le fait qu'on n'attend pas d'eux qui tiennent jusqu'à 65 ans dans ce poste. Il faut voir que ce sont des métiers où il y a souvent une usure physique, ce qui oblige ensuite à faire autre chose. C'est un aspect sur lequel l'employeur est partenaire avec ses collaborateurs. Ils savent à qui ils peuvent s'adresser.

Ils savent quels sont les métiers vers lesquels ils peuvent se diriger et ils ont l'opportunité de faire des petits stages à l'interne pour les découvrir. M^{me} Silberman Dunant précise que cela ne se prête pas à tous les métiers et à

toutes les fonctions, mais quand c'est indiqué, c'est vraiment apprécié. Un travail important est également fait avec l'AI. Quand les gens ne peuvent plus entièrement assumer leur poste, des adaptations de postes et des formations complémentaires avec l'AI peuvent être faites pour offrir des passerelles à des gens.

M^{me} Silberman Dunant signale que tout cela n'est pas formalisé dans une politique à Genève Aéroport et M^{me} Silberman Dunant n'est pas sûre que ça devrait l'être. Chaque individu a quand même sa situation personnelle. En tant qu'employeur, ils peuvent faire quelque chose par rapport à certaines fonctions et ils peuvent avoir une posture générale de Genève Aéroport, mais ils n'ont une recette qui est la même pour tout le monde.

Genève Aéroport dispose d'un SIRH où figurent les entretiens de compétence et les entretiens de développement. Dans cet outil, on trouve également tous les référentiels de postes. Chaque collaborateur peut ainsi regarder quels sont les métiers à Genève Aéroport (il y a plus de 200 métiers différents). Bien entendu, tout un chacun ne peut pas faire chaque métier, mais il y a une transparence par rapport à ce qui existe et ensuite il est possible de se renseigner sur les conditions à remplir pour faire une reconversion ou une évaluation vers une autre activité.

Evidemment, tous les postes à repourvoir sont annoncés à l'interne et il y a une grande transparence sur ce point. M^{me} Silberman Dunant signale également que Genève Aéroport donne la priorité aux candidats internes. Ensuite, ils regardent les candidatures externes et ils vont regarder localement ou par rapport aux autres établissements semi-publics ou même à l'Etat. Ils essaient déjà d'avoir un peu de transversalité à ce niveau.

Genève Aéroport a aussi commencé à faire une analyse de criticité des postes et des plans de relève. Personne n'aime être pris de court en apprenant le départ d'un collaborateur sans avoir personne pour reprendre sa place. En particulier pour les postes critiques, Genève Aéroport ne veut pas se retrouver dans une situation où il n'y a personne pour reprendre les activités durant plusieurs mois.

Genève Aéroport est ainsi en train de faire une analyse pour savoir quels sont les postes critiques et pour mettre en place des plans de relève pour donner des perspectives aux collaborateurs, mais aussi dans l'intérêt de l'entreprise d'avoir des gens prêts pour reprendre des postes lorsqu'il y a des départs.

Un commissaire (PDC) relève que Genève Aéroport a fait l'objet d'un audit de la Cour des comptes en 2016. Sauf erreur, il stipulait que les emplois devaient être attribués en raison de compétences métiers et donc sur la base

de qualifications déjà bien établies. Cela interpelle le commissaire (PDC) par rapport à l'approche des ressources humaines, présentée par M^{me} Silberman Dunant, qui est plus pragmatique et fondée sur les compétences acquises « sur le tas ».

M^{me} Silberman Dunant ne peut malheureusement donner le détail de cet audit. Elle ne l'a pas en tête d'autant qu'elle est assez nouvelle dans sa fonction. En tout cas, pour certains métiers, Genève Aéroport est en train de mettre des plans de carrière en place et différentes échéances. Il s'agit non seulement d'adresser les compétences recherchées par Genève Aéroport, mais aussi de voir comment y arriver au niveau de la formation. M^{me} Silberman Dunant ne croit pas avoir dit qu'on apprend sur le tas.

Elle a dit que, au niveau de la formation, les gens apprennent dans les fonctions ou sur le tas. On sait en effet qu'on apprend moins à travers un cours ex cathedra que par la pratique. L'un n'empêche pas l'autre, mais c'est une façon plus pratique d'apprentissage. Au niveau du feed-back, on voit que les gens aiment vraiment être impliqués et être participants dans leur formation et dans leur apprentissage.

Un commissaire (PDC) comprend que seule la formation continue peut faire l'objet d'un apprentissage par la pratique et pas les compétences de base requises à l'embauche. Il aimerait savoir, quand Genève Aéroport engage une personne, s'ils lui laissent une marge de manœuvre pour parfaire ses connaissances et ses compétences ou s'ils exigent dès le départ qu'il y ait des compétences métiers sur la base desquels il a quand même été engagé.

M^{me} Silberman Dunant signale qu'il y a beaucoup de métiers, à Genève Aéroport, pour lesquels ils forment eux-mêmes les gens sur ces métiers. Ils ne viennent donc pas du tout avec les compétences. Les agents de sûreté reçoivent par exemple une formation à 100% à l'embauche qui est donnée par Genève Aéroport. Les agents de piste ou les contrôleurs aériens sont également des fonctions pour lesquelles Genève Aéroport engage des personnes sans qu'ils aient la formation spécifique.

Un commissaire (PLR) a le sentiment que Genève Aéroport applique déjà une politique de ressources humaines moderne et qui a pour ambition de prévoir l'avenir, notamment l'évolution des métiers. Il s'agit apparemment de quelque chose qui est plutôt sur mesure. Ce qui intéresse le commissaire c'est la question de la transversalité. Il a compris que, s'ils ne trouvent pas les personnes adéquates au sein de Genève Aéroport, ils se tournent vers d'autres institutions publiques ou vers l'Etat. Il aimerait en savoir plus. Pour le reste, il a le sentiment que Genève Aéroport applique déjà ce que les auteurs de la motion souhaitent faire appliquer au sein du grand Etat.

M^{me} Silberman Dunant estime que Genève Aéroport a encore du chemin à faire. La mobilité interne n'est, de toute façon, pas quelque chose d'acquis. De même que la société évolue, il faut également que les pratiques évoluent. M^{me} Silberman Dunant ne peut donc vraiment pas dire que tout est parfait à Genève Aéroport. Elle a donné quelques exemples de ce qui a été fait par Genève Aéroport pour se mettre sur le bon chemin, mais il y a encore beaucoup de choses à faire.

Par rapport à ce que Genève Aéroport fait concrètement quand ils ne trouvent pas la personne voulue à l'interne, ils ne font pas une démarche proactive pour dire aux ressources humaines des SIG ou de l'Etat de Genève s'ils peuvent parler des postes qu'ils cherchent à pourvoir.

M^{me} Silberman Dunant ne pense même pas qu'ils envisageraient de le faire. Quand M^{me} Silberman Dunant dit qu'ils regardent du côté des entités publiques, c'est que, pour les ouvertures de postes, des gens ayant cette expérience peuvent être très intéressants pour eux. Cela étant, M^{me} Silberman Dunant est l'exemple pour montrer que Genève Aéroport ne prend pas que des gens du public ou du semi-public. Ils cherchent à voir une mixité et, dans la mesure du possible, ils ne voudraient pas arriver à ce qu'on leur impose, s'ils ne trouvent personne à l'interne, de prendre quelqu'un d'un établissement autonome ou de l'Etat.

M^{me} Silberman Dunant est vraiment en faveur de cette diversité (femme, homme, jeunes, personnes plus expérimentées, etc.). Cela apporte beaucoup à Genève Aéroport d'avoir des gens qui viennent des institutions publiques et semi-publiques, mais ça leur apporte aussi beaucoup d'avoir des gens qui viennent du privé. Il faut pouvoir trouver un savant mélange.

Un commissaire (PLR) précise sa question. Il demande s'il serait souhaitable que, au sein du grand Etat, on arrive à formaliser, sans être contraignant, une plus grande transversalité et à offrir la possibilité aux employés du grand Etat de savoir ce qu'il se passe par exemple à l'Aéroport, notamment les métiers qui s'ouvrent, et inversement pour les employés de l'Aéroport puissent connaître les places qui s'ouvrent aux HUG, aux SIG ou à l'Etat de Genève.

M^{me} Silberman Dunant demande comment cela se présenterait.

Un commissaire (PLR) répond que c'est à définir. L'idée est qu'on pourrait créer un meilleur échange pour répondre à ces métiers qui évoluent et au besoin d'avoir des spécialistes. Il s'agit également de conserver les compétences au sein du grand Etat et de permettre à l'employé, qu'il soit dans une institution parapublique ou au sein de l'Etat, d'évoluer et de trouver, en fonction de ses âges de la vie, un métier qui lui correspond.

M^{me} Silberman Dunant estime que l'important est que cela ne soit pas contraignant. Au niveau RH, il est important que M^{me} Silberman Dunant ne soit pas focalisée que sur Genève Aéroport dans ses échanges avec d'autres RH. Ils ont d'ailleurs déjà un groupement de RH de la plateforme (10 000 employés travaillant sur le site de Genève Aéroport viennent d'autres sociétés) où ils travaillent ensemble sans contrainte, mais parce qu'ils estiment que c'est la chose la plus intelligente à faire pour s'assurer qu'ils ont toujours les meilleures personnes pour les postes.

De ce côté, M^{me} Silberman Dunant se voit tout à fait s'approcher de ses collègues de RH du grand Etat et c'est d'ailleurs déjà ce qu'il se passe. Par contre, si le Grand Conseil inscrit dans une loi que, avant de recruter quelqu'un, il faut avoir bien cerné le marché des institutions du grand Etat, elle ne sera pas d'accord.

Un commissaire (PLR) demande quel est le nombre d'employés de Genève Aéroport.

M^{me} Silberman Dunant répond que Genève Aéroport a un peu plus de 1000 employés.

Un commissaire (PDC) aimerait savoir si l'entretien de compétences est effectué en lien avec les discussions d'augmentation salariale ou si les deux choses sont complètement détachées. Concernant la durée de vie professionnelle des ambulanciers, il aimerait savoir si Genève Aéroport arriver à les « recaser » à l'interne et, le cas échéant, dans quels types de métiers.

M^{me} Silberman Dunant indique que les entretiens de compétence sont complètement distincts des aspects financiers. C'est vraiment basé sur des besoins de formation et d'acquisition de compétences. Il y a par ailleurs les entretiens de développement où ils évaluent l'atteinte des objectifs qui est liée à la prime de fin d'année, mais ceci n'est pas non plus lié à des augmentations de salaire.

Concernant les ambulanciers, c'est une question physique. Ce sont des gens qui travaillent jour et nuit et qui doivent soulever des charges lourdes. Un exemple de reconversion est en tant que chauffeur de bus vu qu'il y en a beaucoup sur la plateforme. M^{me} Silberman Dunant constate que les commissaires ont l'air étonnés d'entendre qu'un ambulancier puisse ensuite devenir un chauffeur de bus.

Il aurait imaginé une autre reconversion vu la formation de base tout de même solide que reçoivent les ambulanciers et vu l'expérience qu'ils développent.

M^{me} Silberman Dunant fait remarquer que, dans la fonction d'ambulancier, il y a également des possibilités d'évolution, comme celle de devenir chef de groupe, qui permettent d'avoir une activité un peu moins physique et d'être davantage dans le soutien. Cela étant, une reconversion totale est également envisageable. M^{me} Silberman Dunant ajoute qu'ils ont des exemples de personnes qui passent au transport de passagers, mais aussi à la sûreté. Aujourd'hui, ils ont la chance d'avoir différents métiers qui permettent une certaine perméabilité.

Un commissaire (EAG) aimerait savoir quels sont les défis auxquels Genève Aéroport est confronté dans la question de la mobilité et quelles sont les personnes à qui ils doivent proposer de la mobilité et pour quelles raisons.

M^{me} Silberman Dunant indique Genève Aéroport estime que ce n'est pas juste à eux en tant qu'employeur de proposer de la mobilité. Chacun est aussi acteur de sa carrière professionnelle. Leur rôle est de donner de la transparence par rapport aux postes qui existent et qui sont à repourvoir. Il s'agit de faire des entretiens de compétences pour cerner les intérêts et les ambitions des gens. Evidemment, ils attendent aussi des collaborateurs qu'ils se préparent à tout cela. Concernant les métiers concrètement confrontés à la mobilité, M^{me} Silberman Dunant a envie de dire que tous les métiers sont en train d'évoluer.

On ne peut pas dire aujourd'hui quels seront les métiers de demain. Cela va évoluer, mais on ne sait pas lesquels vont peut-être évoluer plus vite que les autres. C'est pour cette raison qu'il faut instaurer cette culture et cette mentalité que cela va changer. Cela va changer pour tout le monde que l'on soit ambulancier ou collaborateur des ressources humaines. M^{me} Silberman Dunant ne connaît aucun métier qui n'évolue pas ou qui ne va pas évoluer.

M^{me} Silberman Dunant relève que la motion demande de faire une planification à 3 ou 4 ans. Elle n'est pas sûre qu'on puisse le formaliser de cette manière. Aujourd'hui, il est très difficile de savoir dans quel métier la technologie est en train d'évaluer le plus, quels sont les métiers qui vont disparaître, quels vont être les nouveaux métiers, etc. Selon M^{me} Silberman Dunant, il est vraiment important d'avoir cette culture du changement. Il faut aider les gens à aborder le changement et à se former en continu.

Un commissaire (EAG) précise que sa question ne portait pas sur la formation continue, mais sur la mobilité. Par son expérience, notamment en tant que secrétaire syndical, il a vu que la majorité des cas de mobilité sont liés à des problèmes de santé (AI ou autres) ou à des cas de santé liés aux conditions de travail. Il aimerait savoir si ce sont réellement ces cas qui demandent une certaine mobilité au sein de Genève Aéroport, notamment

pour pouvoir replacer des gens dans d'autres métiers, ou s'ils sont aussi confrontés à d'autres cas de mobilité interne plus « soft ».

M^{me} Silberman Dunant ne veut pas donner l'impression que la mobilité est un problème. En fait, c'est une opportunité pour tout un chacun. Evidemment, dans les cas liés à la santé et aux conditions de travail, l'employeur doit être plus proactif. Ce sont des mesures qu'ils doivent mettre en place et communiquer ouvertement.

Pour tous les autres postes, ils estiment qu'il peut y avoir de la mobilité interne sans qu'ils doivent mettre en place des processus plus formels. Il s'agit d'avoir cette transparence et de donner les informations aux collaborateurs pour que chacun puisse se renseigner et être acteur de sa carrière.

Un commissaire (EAG) signale qu'il a défendu les ambulanciers et les pompiers de l'Aéroport à l'époque. Il peut dire que les ambulanciers sont soumis à des conditions de travail extrêmement rudes, non seulement parce qu'ils doivent porter des charges, mais aussi parce qu'ils ont des horaires très difficiles, qu'ils ont une mise à disponibilité, etc. pendant des années.

Il s'interroge par rapport au fait d'entendre que la responsabilité va à un entretien de compétence et, donc, à la mobilité individuelle alors que ce sont quand même des conditions de travail fournies par l'employeur qui sont aussi responsables de l'impact sur la santé des travailleurs. Ce qui est important pour le commissaire, c'est de dire où l'on situe la responsabilité de l'employeur et si c'est de permettre la mobilité à l'employé ou simplement de pouvoir vivre de manière adéquate dans son poste de travail. C'est pour cette raison qu'il demandait si la mobilité est soumise à des problèmes de santé essentiellement ou s'il y a d'autres enjeux.

M^{me} Silberman Dunant indique que, dans les postes où une reconversion est à anticiper, ils ont une responsabilité en tant qu'employeur. C'est pour cette raison qu'ils discutent avec ces personnes sur les possibilités de reconversion bien avant qu'elles ne soient dans cette situation où elles ne peuvent plus assumer leur travail. C'est fait avec un accompagnement de l'employeur et, si nécessaire, avec l'AI.

Un commissaire (EAG) précise qu'il ne s'agit pas de faire une critique de Genève Aéroport en tant qu'employeur. Il aimerait savoir si les cas où ils doivent effectuer de la mobilité interne sont liés un problème de santé du personnel.

M^{me} Silberman Dunant comprend qu'il s'agit de savoir s'il y a beaucoup de ces cas.

Un commissaire (EAG) confirme qu'il aimerait savoir si les enjeux de la mobilité sont liés à cela ou non.

M^{me} Silberman Dunant répond qu'ils ont quelques cas, mais, sur l'ensemble des fonctions et des employés de Genève Aéroport, c'est une minorité.

Un commissaire (PLR) a bien entendu que cela va changer, que les métiers vont évoluer (certains vont disparaître, d'autres vont apparaître), qu'il faut une culture du changement et que la mobilité est une opportunité.

Au fond, dans ce « bougisme » généralisé, lorsque vous engagez quelqu'un et que vous lui dites qu'il est engagé pour deux ou trois ans parce que son métier va de toute façon disparaître, le commissaire (PLR) demande quelle est la motivation de l'employé. Si on dit à quelqu'un que son métier va durer 20 ans, on peut comprendre qu'il s'investisse. Par contre, si on lui dit que son métier va durer 3 ans, on peut imaginer qu'il n'ait pas intérêt à s'investir plus que cela puisqu'il va recommencer à zéro plus tard.

M^{me} Silberman Dunant signale tout d'abord que, quand ils engagent quelqu'un, ils l'engagent à Genève Aéroport, mais pas dans le but que la personne parte dans deux ou trois ans. Il se peut qu'elle décide de partir par choix ou par obligation, mais la personne est engagée pour un poste à Genève Aéroport. En tant qu'employeur, ils aiment donner des perspectives d'évolution aux collaborateurs. Ils ne vont pas dire à un collaborateur que c'est fini pour lui au bout de 2 ou 3 ans. Les métiers sont en train d'évoluer, mais on ne sait pas ce que cela va donner. On ne va donc jamais dire à quelqu'un que son métier va disparaître dans deux ou trois ans, sauf si on devait le savoir, mais on ne le sait pas.

Ce qu'ils veulent, c'est que les gens sachent qu'ils peuvent évoluer à Genève Aéroport. Il se peut qu'ils évoluent dans leur métier parce que celui-ci va changer, parce que le métier va disparaître, pour des raisons de santé ou par envie. Ce qu'ils veulent, ce sont des gens qui vivent à l'interne ce qu'on est tous en train de vivre en dehors, c'est-à-dire qu'il y a des progrès technologiques. Forcément, même si votre job ne change pas lui-même, les outils avec lesquels vous allez travailler vont évoluer. C'est pour cette raison que la formation continue est très importante, que cela soit dans le métier de base ou pour changer de métier.

Un commissaire (PLR) est d'accord que le problème n'est pas de le dire de manière nominale et claire, mais il y a une ambiance où les gens comprendront assez vite que, s'ils veulent par exemple s'investir pour être ambulancier, cela va durer quelque temps et qu'ils devront ensuite évoluer, par exemple, dans le rôle de conducteur de bus.

M^{me} Silberman Dunant précise qu'elle a juste donné l'exemple de la reconversion d'un ambulancier, mais il y a d'autres exemples, notamment des gens qui vont ensuite travailler dans la sûreté. Elle n'aimerait pas qu'on interprète ses propos comme étant le fait que Genève Aéroport met les gens dans des voies de garage ou autre.

Un commissaire (PLR) se demande si, ce « bougisme » perpétuel auquel M^{me} Silberman Dunant invite à s'habituer, ne ruine pas un peu la motivation des personnes qui sont engagées dès lors qu'il faut perpétuellement se renouveler ou si c'est précisément le fer de lance de la motivation.

M^{me} Silberman Dunant ne pense pas qu'on peut généraliser. Hier, elle avait un entretien avec un chef de projet de 56 ans. S'il rejoint Genève Aéroport, il va être chef de projet jusqu'à sa retraite. Pour autant, Genève Aéroport n'aurait aucune hésitation à engager cette personne. Il est également vrai qu'ils engagent aussi des jeunes qui sont demandeurs et à qui cela n'intéresse pas de venir dans un métier où il n'y a pas de perspectives d'évolution. On ne peut donc pas généraliser.

Une commissaire (S) continue sur les problématiques globales plutôt que sur les cas particuliers. Elle demande, d'une part, quel pourcentage des employés de Genève Aéroport a pu, dans leur carrière, profiter de cette mobilité interne et, d'autre part, la proportion de postes qui sont repourvus à l'interne. Pour revenir à la question du commissaire (EAG), elle aimerait savoir, par rapport aux collaborateurs qui ont pris un poste à l'interne, combien ou quel pourcentage de collaborateurs ont bougé par aspiration ou par nécessité.

M^{me} Silberman Dunant indique que, sur les 3 dernières années, la proportion de postes repourvus à l'interne tourne entre 23 et 32%. Quant au nombre de transferts internes dus à la santé, sans disposer de ces chiffres et sans avoir une longue expérience à Genève Aéroport, M^{me} Silberman Dunant a envie de dire que ce n'est pas plus de 2 ou 3 par année.

Une commissaire (S) demande quel est le nombre de postes ouverts par année à Genève Aéroport.

M^{me} Silberman Dunant répond que c'est entre 70 et 100 postes par année.

Le président demande combien de temps les employés restent en moyenne à Genève Aéroport.

M^{me} Silberman Dunant indique que le taux de rotation est assez faible, de l'ordre de 5 à 6%. De mémoire, elle dirait que les collaborateurs restent en moyenne 11 ans.

Le président aimerait savoir quel est le pourcentage des collaborateurs qui partent simplement pour aller à la retraite plutôt que pour aller chez un autre employeur.

M^{me} Silberman Dunant relève que le taux de rotation d'environ 6% comprend les départs à la retraite. Sans ces derniers, le pourcentage doit être de 3 à 4%.

Le président souhaite savoir si Genève Aéroport a une politique d'engagement des seniors.

M^{me} Silberman Dunant répond qu'ils n'ont pas de politique formelle, mais ils ont la chance de pouvoir regarder toutes les palettes d'âges. Quand ils disent que la diversité fait partie des valeurs de Genève Aéroport, cela inclut les compétences et les profils juniors et seniors.

Le président demande si c'est le cas à tous les niveaux hiérarchiques.

M^{me} Silberman Dunant confirme que c'est le cas à tous les niveaux hiérarchiques.

Le président désire savoir si le fait d'avoir la CPEG comme caisse de pension, c'est-à-dire la même que la plupart des employeurs du grand Etat, est un facteur facilitant la mobilité entre les différentes entités affiliées à la CPEG. Il demande si Genève Aéroport constate que les gens aiment rester auprès de la même caisse de pension et ont donc tendance à avoir une mobilité interne à la CPEG ou si, finalement, c'est un élément qui ne fait pas partie de la discussion dans les entretiens d'embauche ou des constats que Genève Aéroport peut faire sur les candidatures qui leur parviennent.

M^{me} Silberman Dunant indique que les gens demandent quelle est la caisse de pension. Cela étant, Genève Aéroport ne constate pas que les gens ont plus de facilité à bouger parce qu'ils sont déjà dans la CPEG.

Une commissaire (S) aimerait que M^{me} Silberman Dunant précise son avis sur les invites de la motion.

M^{me} Silberman Dunant a dit qu'elle serait opposée à une loi qui l'obligerait, avant d'engager quelqu'un, d'avoir bien cerné le marché des institutions du grand Etat. Concernant l'invite demandant d'identifier les besoins à venir en personnel de l'Etat sur une période de 3 à 4 ans, elle voulait indiquer qu'il n'est pas évident de vraiment faire une planification temporelle. Autrefois, on identifiait le fait que tel poste allait se libérer à tel moment et qu'il fallait que des gens soient alors prêts pour le reprendre. On se rend toutefois compte que cela ne joue jamais. Ce qu'il faut c'est identifier les personnes et les préparer, quitte à ce que cela se passe de cette manière ou non.

Une commissaire (S) comprend que cette motion n'apporte rien de nouveau ou rien de positif.

M^{me} Silberman Dunant a de la peine à imaginer qu'il n'y ait pas déjà des choses en place à l'Etat de Genève. En effet, on est tous préoccupés par les éléments tels que l'évolution des métiers, l'évolution des technologies, etc. M^{me} Silberman Dunant pense qu'il n'y a aucune organisation ou établissement qui ne réfléchit pas à cela.

Un commissaire (EAG) note qu'un point important en matière de mobilité, c'est le droit à la formation professionnelle pour pouvoir continuer à se former tant dans son poste que pour pouvoir changer. Il aimerait savoir quelle est la politique de Genève Aéroport en matière de formation professionnelle, notamment s'il paie entièrement les formations, et si l'employé peut choisir des formations qui ne sont pas directement liées à sa pratique professionnelle, mais par exemple en vue d'une reconversion professionnelle.

M^{me} Silberman Dunant fait savoir que, lors des entretiens de compétences, ils parlent concrètement des formations. Il se peut que cela soit des formations par rapport aux métiers ou à la fonction et c'est alors entièrement pris en charge par Genève Aéroport. Selon le coût de la formation, il y a une convention de fidélité qui est passée et ils demandent à la personne de rembourser toute ou partie de la formation si elle devait quitter l'entreprise dans un certain délai. Ensuite, il y a des formations qui ne sont pas directement liées à la fonction, qui vont néanmoins apporter quelque chose (par exemple des CAS, des MAS ou différentes autres certifications).

Ils ont ainsi cette flexibilité de dire qu'ils en prennent une partie de la formation en charge, le reste étant à charge du collaborateur, ou de le prendre entièrement à leur charge, mais le collaborateur doit alors suivre la formation sur son temps libre. Il y a également des formations proposées par l'Etat de Genève auxquels les collaborateurs sont libres de s'y inscrire. C'est alors pris en charge par Genève Aéroport, même si la formation est suivie par intérêt personnel.

Un commissaire (MCG) a une question qui n'est pas directement en relation avec la motion. Il a eu passablement d'échos d'employés d'entreprises concessionnaires qui ont des revenus relativement bas, surtout pour des emplois à temps partiel. Il aimerait savoir quels sont les revenus les plus bas de l'aéroport en temps plein.

M^{me} Silberman Dunant ne peut pas tellement parler des revenus. Elle ne voit pas trop ce que cela apporterait et elle ne les a pas en tête.

Un commissaire (MCG) a rencontré des employés du site de l'aéroport qui lui ont indiqué des montants de salaires invraisemblables avec des personnes qui gagnent environ 2 000 F. Il sait que Genève Aéroport a une politique plus responsable vis-à-vis de ses propres employés, mais il y a aussi le problème des usages au sein des entreprises concessionnaires sur le site de l'Aéroport. Il sait qu'on essaye de limiter les éventuels abus, mais il voulait s'assurer que Genève Aéroport a une politique salariale qui soit correcte pour les niveaux les plus bas.

M^{me} Silberman Dunant répond qu'ils font régulièrement des enquêtes salariales et des enquêtes d'engagements auprès de leurs collaborateurs. Les résultats de l'enquête d'engagement effectuée à la fin 2017 montrent que les collaborateurs sont extrêmement contents avec leurs rémunérations. Par ailleurs, la comparaison avec le marché démontre aussi qu'ils paient correctement leurs employés. Evidemment, ils n'ont pas de visibilité, ni d'influence sur les salaires de leurs prestataires. Par contre, ils essayent de travailler en partenariat avec eux par rapport aux conditions de travail. Ils n'aimeraient pas que des agents de sûreté, qui travaillent les uns à côté des autres, aient des conditions de travail complètement différentes. Dans le cas des agents de sûreté, c'est Genève Aéroport qui assure leur formation et qui les prend en charge.

Le président remercie M^{me} Silberman Dunant d'être venue commenter la M 2445 et répondre aux questions des commissaires.

M^{me} Silberman Dunant signale que de nombreuses informations relatives aux ressources humaines figurent dans le rapport de développement durable de Genève Aéroport qui est publié tous les deux ans.

Un commissaire (PLR) n'a pas assisté à l'audition de M. Tavernier ou à celle des SIG et il ne sait pas si la commission avait envisagé d'autres auditions. Il s'étonne toutefois que la commission n'ait pas prévu d'auditionner les HUG et il est favorable à leur audition.

Un commissaire (EAG) propose également d'auditionner le Cartel intersyndical ou la délégation syndicale (SSP, SIT et Cartel intersyndical). Cela semblerait assez normal de les entendre vu que la motion de la condition et de l'aspiration des employés à une plus grande mobilité.

Le président met aux voix la proposition d'auditionner un responsable des ressources humaines des HUG.

La proposition d'auditionner un responsable des ressources humaines des HUG est acceptée à l'unanimité par :

Pour : 15 (1 EAG, 3 S, 2 Ve, 2 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)

Le président met aux voix la proposition d'auditionner le Cartel intersyndical dans la délégation que celui-ci aura choisie.

La proposition d'auditionner une délégation du Cartel intersyndical est acceptée par :

Pour : 13 (1 EAG, 2 S, 2 Ve, 2 PDC, 3 PLR, 1 UDC, 2 MCG)

Contre : –

Abstentions : 1 (1 PLR)

Audition du 18 mai 2018

Audition de M. André Laubscher, responsable des ressources humaines des Hôpitaux Universitaires de Genève

M. Laubscher n'est pas un vrai directeur des ressources humaines. Il n'a pas une très longue expérience dans ce domaine puisqu'il est directeur des ressources humaines des HUG ad interim suite au départ assez rapide de la personne qui était en poste. Le nouveau directeur a été engagé depuis le 1^{er} juin et M. Laubscher fait son accompagnement durant le mois de juin. M. Laubscher n'arrivera donc peut-être pas à répondre aux questions les plus techniques des commissaires.

Sur la motion elle-même, M. Laubscher trouve qu'elle est tout à fait pertinente. Précédemment, il a été directeur des soins des HUG pendant 28 ans. Dans de nombreuses situations où ils essayaient de trouver des solutions, il a pu constater une gestion des ressources humaines très organisée en silo avec beaucoup de difficulté dans cette mobilité horizontale alors que la promotion verticale pose moins de problèmes. Cette immobilité souvent constatée est vraisemblablement liée au fait qu'il y a aujourd'hui encore une gestion des ressources humaines avec une approche administrative.

On gère des ressources humaines du point de vue administratif par le fait que les gens sont rattachés à des départements, des services, voire des unités, souvent avec des centres d'imputation du point de vue économique. Parfois, cela entre même assez dans les détails pour savoir si une personne souhaitant une mobilité va coûter plus cher ou moins cher qu'auparavant. On va par exemple compter les annuités parce qu'une personne étant en annuité 20 veut aller sur une mobilité alors que la personne qui part est en annuité 6 et on va commencer à faire de l'épicerie sur ces éléments. C'est la raison pour

laquelle cette motion parle tout à fait à M. Laubscher sur cette notion de mobilité.

Sur la diversité des postes, des métiers et des compétences, il va prendre un exemple qu'il connaît bien, celui de la profession d'infirmière. Aujourd'hui, la diversité des métiers fait qu'une infirmière est soit spécialisée en soins intensifs, en anesthésie, en salle d'opération, etc. De même, parler d'un biologiste ne veut plus dire grand-chose. Aujourd'hui, on a besoin, à l'hôpital, en laboratoire et ailleurs, de bio-informaticiens, c'est-à-dire de personnes qui sont capables d'utiliser les compétences d'un métier de base, la biologie, et d'être très spécialisées dans la bio-informatique.

Avec le séquençage et l'utilisation des bases de données, on doit aller dans ce sens. M. Laubscher pourrait multiplier les exemples. Une secrétaire dans un domaine scientifique, on lui demande d'être capable d'utiliser des bases de données et de travailler avec du codage. Le codage lié aux SwissDRG est ainsi un nouveau métier. A un moment, les gens sont secrétaires et, si on ne leur permet pas d'évoluer dans leur métier, soient ils se trouveront dépassés, soit ils deviendront spécialistes du codage ou de l'utilisation d'un certain nombre de bases de données. Ces exemples montrent que cette motion paraît tout à fait adéquate à M. Laubscher.

La mobilité lui semble aussi être un point important. Il s'avère que la semaine prochaine, il va rencontrer la directrice des ressources humaines de l'IMAD et les services juridiques de cet établissement afin d'initier un projet pour savoir comment une personne qui travaille à l'hôpital pourrait passer sur l'IMAD sans avoir besoin de démissionner des HUG et puisse, peut-être 3 ou 4 ans plus tard, revenir à l'hôpital. Si on prend le petit et le grand Etat, on a un certain nombre de grandes familles de professions dans lesquelles la mobilité doit sérieusement s'améliorer.

Cela parle à M. Laubscher parce que les structures de gestion RH ne sont pas forcément adaptées à cette mobilité et à l'évolution des métiers. En effet, on est dans des structures qui se définissent essentiellement par l'administration des ressources humaines alors qu'on doit aller sur une gestion des compétences et des carrières. On retrouve beaucoup ces points dans la littérature, mais on doit maintenant passer à des expériences pilotes ou des modélisations qui permettent de passer de la littérature RH sur des expériences et ouvrir les possibilités. En résumé, M. Laubscher pense que la motion est tout à fait pertinente.

Un commissaire (PLR) demande si M. Laubscher pourrait expliquer comment se passe le processus de recrutement au sein des HUG précisément

sur l'angle de la mobilité entre entités publiques (existence de base de données, prises de contact pour la recherche de compétences, etc.).

M. Laubscher répond que des éléments existent déjà. Ils font par exemple circuler des annonces de postes dans d'autres services où ils pensent que des personnes peuvent être intéressées, mais c'est plutôt sur une base de réseau et de personnes qui se connaissent. Ce n'est pas formalisé. Sur les processus d'engagement, ils annoncent systématiquement les postes à l'OCE pour voir s'il y a des personnes qui pourraient répondre aux critères recherchés.

C'est une obligation respectée par les HUG. Il faut savoir qu'il y a 140 métiers différents aux HUG et, dans des métiers sur lesquels ils savent qu'ils doivent faire du recrutement tendu, par exemple les professions de la santé où l'on a parlé régulièrement de pénurie, il y a des contacts organisés par exemple avec la Haute école de santé. Déjà près d'une année à l'avance, des présentations sont faites à la HES et dans d'autres écoles des professions de la santé pour présenter les possibilités d'emploi et aller vers un recrutement anticipé.

Cela concerne toutefois davantage l'intégration de nouveaux diplômés que de la mobilité. Cela étant, il n'y a pas aujourd'hui de processus formel de mobilité entre les structures. Ils envoient toutefois certaines offres d'emploi à des institutions comme l'IMAD qui à son tour leur fait part des postes disponibles si les gens sont intéressés par cette mobilité.

Un commissaire (PLR) note que M. Laubscher parle de services. Il comprend qu'il ne parle pas que des services internes aux HUG.

M. Laubscher confirme la remarque de M. de Senarclens. Déjà à l'intérieur des HUG, M. Laubscher trouve que la mobilité doit être améliorée. Aujourd'hui, dans les grands établissements, c'est souvent une gestion par structure (services ou départements) alors qu'on voit que les personnes souhaitent avoir une gestion de leurs compétences. Par exemple aux soins intensifs, on a besoin de personnel spécialisé en soins intensifs.

Il y a des soins intensifs en pédiatrie, pour les adultes, l'anesthésie, les urgences, chacun étant un département différent. L'élément commun à tout cela ce sont des compétences spécialisées. L'organisation en département fait que chacun d'entre eux a un responsable des ressources humaines qui va bien s'assurer que la personne ne pose pas de problèmes particuliers, ce qui est normal, mais cela va être un frein à la mobilité. M. Laubscher exagère un peu dans le passé en disant que lorsqu'une personne voulait passer d'un département des HUG à un autre, il fallait quasiment postuler à nouveau.

M. Laubscher se réjouit de l'arrivée de SCORE parce qu'il considère qu'un certain nombre de systèmes, notamment de primes, sont des freins à la

mobilité. Il y a par exemple une prime d'inconvénients de service qui couvre un certain nombre de site des HUG. Elle date de 1985 et avait été mise en place par un arrêté du Conseil d'Etat pour favoriser l'arrivée de soignants auprès des personnes âgées, des personnes avec de forts handicaps.

Quand vous travaillez dans un lieu et que vous souhaitez de la mobilité, mais que vous la payez au passage par la perte d'une prime de 500 F par mois, vous allez renoncer à cette mobilité. Ils essayent néanmoins de trouver des solutions et ils vont peut-être essayer d'intégrer cela dans certains aspects du salaire, mais cela reste quand même aujourd'hui une difficulté.

On voit qu'on peut déjà gagner en mobilité sur des améliorations et des facilités administratives. M. Laubscher pense qu'on lève là déjà un certain nombre de barrages.

Un commissaire (EAG) aimerait connaître le nombre de personnes qui ont bénéficié de mobilité au sein des HUG en 2017 et combien ont dû le faire pour des raisons de santé.

M. Laubscher n'a pas les chiffres exacts avec lui, mais c'est d'un ordre de grandeur de 400 personnes pour la mobilité interne. Cela pose néanmoins la question de savoir si changer de site en restant dans le même département ou aller dans le service d'à côté est de la mobilité ou non, mais c'est de cet ordre de grandeur. Pour la mobilité pour raison de santé, c'est une cinquantaine de personnes par année. Parfois, il faut avoir quelques leviers à la mobilité et les HUG ont mis en place un fonds mobilité de l'ordre d'un million de francs.

Quand une personne doit quitter un lieu pour une raison de santé (par exemple parce que ce n'est plus compatible avec un port de charge), on va prendre cette personne sur ce fonds de mobilité pendant quelques mois pour faciliter l'arrivée dans le nouveau poste et l'adaptation dans le nouveau poste. C'est un élément qui est aussi utile. Pour les problèmes de santé beaucoup plus avérée, les HUG travaillent beaucoup avec l'AI qui a la politique d'aller vers une reconversion et de la mobilité plutôt que d'aller vers les rentes.

Un commissaire (EAG) revient sur les ressources à disposition pour la mobilité. Il y a ce fonds de 1 million de francs. M. Laubscher a aussi parlé d'une grande spécialisation des métiers avec certainement un besoin de formation continue pour pouvoir changer de secteur (par exemple pour qu'une infirmière spécialisée passe du bloc opératoire pour aller en pédiatrie). Il aimerait savoir s'il existe un fonds pour ce type de mobilité et si c'est suffisant selon M. Laubscher.

M. Laubscher indique que, pour les gens qui se spécialisent, c'est davantage qu'un fonds puisque c'est un élément inscrit au budget. Former des infirmières pour des domaines pointus, cela représente une vingtaine de

formateurs et c'est de l'ordre de 5 millions de francs. Dans un hôpital universitaire, si on veut continuer à exploiter un centre de soins intensifs reconnu, les HUG sont tenus à des normes de sociétés médicales et il faut investir.

On parle souvent d'investissements dans le bâtiment, mais avec 75% du budget qui est un budget de personnel, on a aussi intérêt à investir dans les personnes. Ce qui semble intéressant à M. Laubscher, c'est que, pour garder leur motivation, des personnes vont carrément changer de métier.

Il y a 3 ou 4 ans, M. Laubscher avait initié un projet pour que ces personnes engagées pour faire du nettoyage (nettoyer des unités de soin toute sa vie, ce n'est pas évident et en même temps ils découvrent les patients et souvent des personnes ont des qualités relationnelles) aient la possibilité de vraiment changer de métier pour devenir par exemple aide-soignant. C'est quelque chose qui demande de l'accompagnement. On est encore sur des éléments modestes, mais cette année une dizaine de personnes commencent ce type de formations reconnues. Ce n'est vraiment pas une formation au rabais et ça demande beaucoup d'accompagnement.

M. Laubscher pense que ce type d'expérience est intéressant parce qu'on agit sur la motivation et parfois aussi sur la possibilité pour des gens de se relancer plutôt que de retrouver dans des impasses. On sait que parfois il y a une augmentation de l'absence qui est liée à une baisse de motivation et pas uniquement pour des problèmes purement médicaux. M. Laubscher estime qu'on devrait peut-être multiplier ce type de démarches. Il pense que c'est possible. C'est un peu sur des éléments d'expérience, mais celle-ci est tout à fait intéressante.

Un commissaire (EAG) relève que la motion invite à évaluer au mieux les besoins de l'Etat en termes de personnel et propose une anticipation à 3 ou 4 ans du besoin en personnel. Il aimerait savoir ce qu'en pense M. Laubscher, notamment pour savoir s'il est faisable de projeter de manière assez précise des besoins en personnel à 3 ou 4 ans.

M. Laubscher répond que, si on veut faire de la broderie, c'est compliqué, mais il est possible d'avoir quand même une vision assez claire sur 3 ou 4 ans. On connaît l'âge des personnes et on peut déjà en déduire une certaine quantification. Ensuite, on sait quand même qu'on a un certain nombre de personnes qui vont prendre des préretraites. On voit également une certaine constance des départs naturels.

Quantitativement, on a quand même des informations sur lesquelles on peut travailler. Par exemple, on sait que pour les 3 ou 4 prochaines années les HUG auront besoin de 120 infirmières par année, même si cela sera peut-être

110 ou 130 et que, si la CPEG annonce de très mauvaises nouvelles, cela sera plus ou moins. C'est intéressant dans la mesure où cela permet aussi d'agir sur le système de formation.

Aujourd'hui, M. Laubscher pense qu'on forme beaucoup d'employés de commerce alors que les métiers changent et qu'il faut peut-être orienter les jeunes vers d'autres métiers, mais il faut valoriser ces nouveaux métiers.

M. Laubscher n'est pas tellement pour la planification du type de l'ancienne Allemagne de l'Est, mais il y a une différence entre aucune planification et avoir une planification qui permet d'anticiper les nouveaux métiers et les besoins sur la pyramide des âges et sur d'autres éléments. Surtout, cela sert pour orienter les politiques de formation.

Un commissaire (UDC) constate qu'il y a une évolution des postes et on va vers de nouveaux métiers. Il aimerait comment cet aspect des choses est appréhendé par les HUG et s'il y a par exemple un groupe de travail à ce sujet.

M. Laubscher indique qu'il n'y a pas de groupe de travail formel au sein des HUG qui planche là-dessus. Ces nouveaux métiers sont un peu anticipés, mais ils ne peuvent peut-être pas être anticipés à 3 ou 4 ans. Même sans éléments précis, on peut quand même voir, non seulement en fonction des métiers et des personnes, mais en fonction des technologies, ce qu'il va se passer dans quelques années. Un nouveau bâtiment des laboratoires a par exemple été inauguré, il y a 3 ou 4 ans.

On peut y voir que la robotisation de ces laboratoires fait qu'on n'a plus de laborantins qui sont devant des cubes, etc. Par contre, on a toujours besoin de personnel formé en laboratoire. On a toujours besoin d'un socle de connaissance, mais dessus on doit anticiper ces éléments. On sait que l'évolution dans les laboratoires fait qu'on a besoin de gens qui sont laborantins, mais qui sont également capables de travailler avec des processus informatisés.

On a les métiers de base sur lesquels on doit construire. Pour des professions soignantes, on a toujours besoin des personnes qui ont des compétences d'empathie, mais là-dessus on doit développer de nouvelles compétences. M. Laubscher est un fervent partisan de formations avec un socle solide sur lequel les gens vont pouvoir évoluer et anticiper leurs nouveaux métiers. On voit qu'il est quand même plus facile d'aller vers des mutations professionnelles chez des gens qui ont une bonne formation de base.

M. Laubscher fait remarquer que l'informatique de réseau, notamment le big data, est un élément totalement transversal au niveau de l'Etat de Genève.

On a besoin un peu partout d'avoir ces nouvelles compétences et cela va au-delà des HUG. Les données sont peut-être différentes, mais il y a un socle commun.

Un commissaire (UDC) demande si M. Laubscher pense qu'il y a une prise de conscience par rapport à cela au sein de la direction des HUG et qu'il y a une véritable volonté d'aller vers une transversalité par rapport à ces nouvelles technologies.

M. Laubscher répond positivement. On a quand même la chance d'avoir un centre de l'innovation au sein des HUG sur lequel ils travaillent en partie avec des ressources privées sur des projets. Ils organisent également deux ou trois fois par année des hackathons durant lesquels des gens vont plancher sur de nouvelles idées durant 24 heures. On a par exemple un problème de traitement de nouvelles informations et on regarde ce qu'on peut faire. Ensuite, certaines solutions vont en rester là tandis que d'autres vont aller de l'avant. M. Laubscher explique que cela a permis de trouver un certain nombre de solutions de cette manière. M. Laubscher indique qu'il y a aussi pas mal de choses qui se passent en termes de réseau avec d'autres établissements.

Un commissaire (UDC) note que, par rapport aux métiers de base comme une infirmière en oncologie ou aux soins intensifs, au bout d'un moment, il y a la fatigue tant physique que psychique. Il aimerait savoir ce qui est prévu pour leur évolution transversale le cas échéant et si des programmes sont prévus pour qu'ils puissent changer de service.

M. Laubscher dirait que les HUG sont assez pionniers dans ce domaine. Dans le cas d'une infirmière spécialisée en oncologie, il peut effectivement y avoir de la fatigue psychologique. Si elle demande une mobilité pour cette raison, elle est généralement très facilitée. Comme une infirmière formée en oncologie a une spécialisation dans ce domaine, elle a une classe de classe qui fait qu'elle est en classe 16 au lieu d'être en classe 15.

Elle aura une réponse positive à sa demande de mobilité, mais les compétences qu'elle a développées en oncologie, on considère que c'est un acquis et on ne la remet pas en classe 15. M. Laubscher ne sait pas si c'est tout à fait en relation avec les lois et règlements. On va ainsi continuer à valoriser son cycle de compétence et cela permet une assez bonne mobilité. M. Laubscher précise que les responsables se voient une fois par mois pour examiner ces situations.

Un commissaire (PLR) était intéressé par les collaborations avec l'IMAD parce qu'il a suivi l'IMAD et les HUG dans un autre cadre et il voyait qu'il y avait vraiment des silos et une collaboration très difficile. L'IMAD se

plaignait notamment que les HUG « siphonnaient » toutes les infirmières diplômées qui sortaient de HES et qu'il ne pouvait quasiment pas en avoir. Parmi les nouveaux métiers, il y a aussi les ASSC. L'IMAD dit qu'ils ont lutté pour avoir 3 classes d'apprentissage d'ASSC, mais les EMS et les HUG n'en veulent pas. Au fond, en termes de transversalité c'est très compliqué puisqu'il y a peu de débouchés hors de l'IMAD. Le commissaire (PLR) est donc ravi que les HUG commencent à sortir d'une organisation en silos.

M. Laubscher fait remarquer qu'en matière de « siphonnage » il avait exactement l'impression inverse. En fait, c'est lié à une histoire de valorisation des professions. En discutant avec beaucoup de soignants travaillant à l'IMAD, M. Laubscher pense dire qu'un élément pour lequel ils venaient au bout d'un certain temps aux HUG, c'est la notion du travail en équipe. A l'IMAD, vous travaillez de manière individuelle chez des personnes. Quand vous venez à l'hôpital, vous travaillez dans une équipe. D'ailleurs, la vraie identité des gens qui travaillent à l'hôpital ce n'est pas les HUG, mais le fait de travailler dans tel service ou dans telle unité de soins. C'est ainsi très intéressant d'avoir ces éléments.

De ce côté, M. Laubscher pense que les choses se sont bien améliorées. On est plutôt à se donner des coups de fil pour demander si cela va poser problème qu'une personne passe d'une institution à l'autre pour éviter qu'ils se trouvent en grande difficulté. Aujourd'hui c'est possible parce que les acteurs se parlent et qu'un certain nombre de cadres de l'IMAD ont travaillé aux HUG et ont gardé leur réseau. Ils vont également éviter de se faire des coups bas.

Concernant les assistants en soins et santé communautaire (ASSC) qui est une profession qui se situe entre infirmières et les aides-soignantes et fait l'objet d'un apprentissage. Il y en a une centaine à l'hôpital. S'il n'y en a pas plus, c'est que les ASSC relèvent d'un CFC. C'est donc au niveau suisse que le domaine de l'apprentissage (ce qu'on apprend et ce qu'on peut faire) est défini. Les ASSC ne peuvent par exemple pas injecter des produits, notamment des antibiotiques. Dans un lieu de soins aigus, vous n'allez pas engager une ASSC qui ne pourra pas faire l'ensemble des soins et qu'il faudra doubler par une infirmière pour injecter le produit.

Personnellement, M. Laubscher n'aimerait pas être soigné par des gens qui travaillent un peu d'une façon balkanisée. On parle souvent d'une approche globale de la personne et l'arrivée des ASSC a amené à une petite balkanisation. M. Laubscher sait que cela va évoluer et que le socle de compétences va être revu. Cela étant, quand les ASSC ont été introduits dans les HUG, ils ont pris l'ensemble des postes d'infirmières pour regarder où il y a vraiment besoin d'une infirmière qui coûte cher et si dans un poste on n'est

pas en train d'employer une personne sur-formée et qu'on pourrait remplacer par une ASSC.

Cela a mis en évidence 120 situations où des infirmières pouvaient être remplacées par des ASSC. Sur le site de Loëx, on pourrait aussi remplacer des infirmières par des ASSC, mais il n'y a pas de médecin ni la nuit, ni le week-end (à part un médecin de piquet).

Dès lors, soit on a des infirmières qui sont très compétentes et qui peuvent évaluer la situation, mettre en place les premiers soins et décider s'il faut faire un transfert rapide sur un autre lieu parce qu'elles ont les compétences pour le faire, soit on a des ASSC, mais elles ne vont pas faire ce travail. Ainsi, si on met des ASSC, on va mettre plus de médecins.

Maintenant, M. Laubscher pense que l'IMAD est un lieu où effectivement c'est assez bien adapté parce qu'il n'y a pas ces soins complexes. Maintenant, si on développe des soins plus complexes et qu'on va vers de l'hospitalisation à domicile, cela changerait la donne.

Un commissaire (Ve) demande si cette motion faciliterait le travail des HUG en termes de mobilité horizontale et verticale.

M. Laubscher répond positivement, mais dans une certaine mesure et pas pour toutes les professions. Cela peut être un facteur facilitant pour la mobilité.

Un commissaire (Ve) revient sur la « balkanisation » et la spécialisation à outrance des métiers qui est un frein à la mobilité horizontale et verticale. Il aimerait savoir ce que M. Laubscher suggérerait pour lutter contre cette hyperspécialisation et pour recentrer l'approche globale autour de la personne.

M. Laubscher n'a peut-être pas été assez clair sur ce point. Il fait remarquer que la spécialisation dans un certain nombre de domaines est inévitable. Ce qui semble important de mettre en place pour cette mobilité, c'est la notion de réversibilité. Une personne qui est dans une spécialisation durant un certain nombre d'années, mais elle possède un socle de compétences important à partir duquel elle peut changer de domaine.

Une infirmière qui connaît les soins peut même aller vers un poste de quality officer parce qu'elle connaît le domaine. A un moment donné, elle peut très bien sortir de sa spécialité, avoir des compétences complémentaires qu'on va lui donner dans la gestion de projet de qualité et aller vers un autre élément. M. Laubscher estime qu'il faut laisser aux gens la possibilité de réversibilité. On ne peut le faire que dans la mesure où l'on a un bon socle de compétences.

Un commissaire (Ve) comprend que cela nécessite un bon socle de compétences, mais aussi une certaine formation permanente.

M. Laubscher relève que, entre le centre de formation des HUG, les formations spécialisées et toute la formation continue développée dans le cadre de la Faculté de médecine (elle n'est pas seulement réservée aux médecins, l'éducation thérapeutique du patient accueille 2 tiers de non-médecins et un tiers de médecins). On est dans un domaine où l'on a beaucoup développé les possibilités de formation continue.

Ce qui semble important à M. Laubscher c'est de faire la différence entre la formation continue de 3 jours, qui a parfois aussi une fonction sociale importante, et la formation continue certifiante (DAS ou CAS) qui permet d'aller vers d'autres spécialisations. Il y a un point intéressant c'est toute la reconnaissance des acquis.

Un commissaire (Ve) demande si les HUG ont assez de moyens pour ces formations, notamment à travers ce fonds de 1 million de francs pour la mobilité.

M. Laubscher précise que ce fonds de 1 million de francs pour la mobilité est vraiment utilisé pour la mobilité pour des gens qui sont en difficulté, notamment de santé. Le budget de la formation dans les HUG, c'est un pourcentage de la masse salariale de l'ordre de 2,5% ou 3%. Ce qui semble également intéressant et qu'il ne faudrait pas abandonner, c'est le centre de formation continue commun à l'Hospice général, à l'IMAD et aux HUG. C'est intéressant de construire la mobilité sur le fait que les gens ont des formations continues communes.

Un commissaire (Ve) revient sur la remarque de M. Laubscher disant que les primes sont un frein à la mobilité. Il aimerait savoir quelles stratégies pourraient être mises en œuvre pour éviter cet écueil.

M. Laubscher croit que la stratégie a été définie dans le cadre du projet SCORE, ces notions de primes ayant été prises en compte dans l'évaluation des fonctions. M. Laubscher n'a pas le détail, mais ils ont eu une présentation de la part de M. Tavernier la semaine dernière pour présenter l'état des travaux à l'ensemble des cadres des HUG. Sur ce point, c'est la réponse qui a été donnée.

Un commissaire (Ve) n'a pas compris la réponse.

M. Laubscher précise que ce système de primes est intégré dans les nouvelles échelles SCORE et cela favorisera la mobilité. Les primes ont été mises en place quand il y avait des personnes âgées dans des lieux où il y avait de la peine à trouver du personnel. Aujourd'hui, il y a des personnes

âgées partout. Maintenant, ce n'est pas lié au fait que le travail serait devenu moins pénible ou que les gens ne mériteraient plus ces primes.

Aujourd'hui, c'est une histoire de frein à la mobilité, c'est-à-dire que des gens ne sont plus motivés pour rester dans des lieux avec prime, mais ne vont pas pour autant quitter ces lieux puisqu'ils perdraient leur prime. Pour autant, M. Laubscher ne dit pas qu'il faut supprimer les primes et ne pas reconnaître un niveau salarial équivalent à celui précédent avec la présence des primes.

Une commissaire (S) est favorable à encourager la mobilité pour les personnes qui le souhaitent au sein d'une institution comme les HUG, mais elle pense qu'une forme de mobilité se crée et qui est en partie subie.

La carrière d'un infirmier ou d'une infirmière aux HUG est sauf erreur de 7 à 8 ans en moyenne. Ensuite, ils quittent la profession ou ils vont dans d'autres institutions comme l'IMAD pour des raisons de conditions de travail. Elle se demande si le fait d'encourager la mobilité ne serait pas une manière de ne pas faire le travail nécessaire de réflexion sur l'amélioration des conditions de travail (elle pense en particulier à la situation des infirmières et infirmiers aux HUG) en se satisfaisant de ce tournus très important qui pose un problème à l'institution dans la mesure où il y a une pénurie d'infirmières et d'infirmiers.

M. Laubscher indique que la carrière professionnelle d'une infirmière est légèrement supérieure à 10 ans dans les derniers chiffres. Elle est ainsi inférieure de 3 mois à la durée de carrière moyenne du personnel administratif. Cela étant, la commissaire (S) a raison de dire que les conditions de travail du personnel soignant sont difficiles au bout d'un moment. M. Laubscher les a vues évoluer dans la mesure où les durées de séjour des patients diminuent. Le travail est beaucoup plus difficile et complexe, pas forcément en termes techniques, mais en termes de pression sur un travail qui se fait en continu.

Il y a 15 ans, on faisait des admissions dans les unités de soins jusqu'à 17 heures. Aujourd'hui, on le fait jusqu'à 23 heures, voire toute la nuit en raison du flux des urgences. Le système DRG définit une durée de séjour standard et si vous êtes au-dessus c'est problématique. Il est vrai que ces conditions sont compliquées. Cela étant, il est difficile d'agir sur le fait que les infirmières sont nécessaires 365 jours par année et 24 heures sur 24. Il faut ainsi trouver toute une série de moyens pour compenser cette problématique du travail du soir, du matin, du week-end, etc.

Lorsqu'on parle avec des personnes, et M. Laubscher a le sentiment a l'impression d'avoir parlé avec des centaines d'infirmières durant sa carrière, M. Laubscher pense que c'est lié aux conditions de travail elles-mêmes qui

sont devenues difficiles, mais aussi à la possibilité de faire cohabiter la vie privée avec la vie professionnelle. Il y a par exemple un phénomène intéressant avec la Faculté de médecine qui a maintenant plus d'étudiantes en médecine que d'étudiants en médecine.

La profession se féminise et la profession médicale se retrouve devant un élément totalement inconnu, les congés maternité. M. Laubscher pense qu'on devra passer à la vitesse supérieure. Si on veut que les gens aient des conditions adéquates, il faudra avoir des crèches tous les jours de la semaine.

Concernant la pénurie, M. Laubscher va casser un mythe. Il n'y a pas de pénuries de gens qui s'intéressent à la profession d'infirmière, mais une problématique d'entrée dans la formation d'infirmière.

Des personnes voient en effet leur entrée en formation reportée d'une année à l'autre parce qu'il n'y a pas assez de places de formation. Les HUG engagent actuellement les dernières infirmières qui restaient encore sur liste d'attente parmi les gens sortis de formation l'année passée. Il faut dire qu'il y a eu de gros efforts de formation. Le nombre de personnes formées est passé de 80 à 120 ou 130 infirmières par années. Beaucoup d'entre elles veulent commencer par travailler dans les HUG.

C'est au fil de l'eau que les gens partent et on fait ces engagements privilégiés de jeunes professionnels, mais M. Laubscher n'a pas perçu un gros élément de pénurie d'infirmières diplômées. Par contre, c'est le cas concernant les aides-soignantes. M. Laubscher fait remarquer que l'hôpital change. On parle souvent du virage ambulatoire. Cela s'est concrétisé, il y a quelques mois aux HUG, par la fermeture de 2 unités de chirurgie, c'est-à-dire 30 à 40 postes d'infirmières en moins parce que les opérations qui étaient faites avec une hospitalisation sur 2 ou 3 jours permettent aujourd'hui aux gens de rentrer déjà le soir de leur opération.

C'est alors plutôt l'IMAD qui va s'occuper de la personne le soir, le cas échéant. Cela étant, M. Laubscher rejoint le fait que c'est un métier pénible et qu'il faut vraiment trouver des solutions.

Audition de M^{me} Françoise Weber, du SIT, et de M. Patrick Fleury, du Cartel intersyndical

M^{me} Weber remercie la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat de les auditionner sur un sujet qui leur tient particulièrement à cœur, à savoir la mobilité du personnel au sein de l'Etat. La question de la mobilité est un peu un serpent de mer à l'Etat. Le Cartel intersyndical voulait rappeler qu'en 2000 un plan de législature incluait la mobilité du personnel à l'Etat. Pour cela, il y avait une allocation du budget pour créer une masse de postes

facilitant la mobilité. Ils ont recherché ces textes et laisseront un document aux commissaires.

Régulièrement, la préoccupation du Cartel intersyndical est la mobilité interne et horizontale au sein des départements et des services de l'Etat. Ce qu'ils avaient échangé avec le Conseil d'Etat en 2000, c'est un plan de législature allouant une masse budgétaire de chaque département pour créer un pot commun facilitant la mobilité. Ensuite, il y a eu des mesures d'austérité qui ont empêché la réalisation de ce budget de mobilité. Ainsi, la mobilité est vraiment un souhait et une nécessité pour le personnel.

Si on regarde la position de l'Etat employeur c'est quand même le plus grand employeur et il semble aller de soi qu'il y ait des éléments de facilitation de la mobilité interne. Tout d'abord, le personnel a des droits à la mobilité. Pour l'instant, ceux-ci sont inscrits de façon assez limitée puisque c'est un droit au reclassement lorsqu'il y a des motifs fondés pour se séparer éventuellement d'une personne. Il y a semble-t-il aussi des droits en cas de certaines difficultés ou de suppression de poste, mais on constate que ces droits sont très difficilement, voire pas tout, appliqués pour la simple raison que le personnel ne trouve pas de postes.

Très souvent, il incombe au personnel lui-même de postuler à des postes vacants, mais il n'y en a pas beaucoup. S'il y a la suppression d'une prestation et, donc du poste de 4 secrétaires, les 4 vont difficilement trouver des postes de commises administratives ou de secrétaires ailleurs à l'Etat parce qu'il n'y a pas beaucoup de postes. Si cela devait arriver, elles sont très peu aidées par les ressources humaines. En effet, celles-ci fonctionnent de façon très en silo et au mieux, on leur dit que leur dossier sera transmis à ses collègues, mais il n'y a même pas la garantie d'avoir une audition. M^{me} Weber précise que c'est dans les cas où il y a des droits très clairement établis.

D'autres aspects de la réalité des gens, c'est que le personnel qui travaille à l'Etat ce sont des gens fidèles et qui aiment ce qu'ils font. Parfois, ils souhaitent évoluer dans leur carrière et changer de prestation, ce qui est très difficile. Quand il est difficile de bouger parce qu'il n'y a pas de poste, les choses naturelles par rapport auxquelles on aime bouger dans sa carrière sont rendues difficiles. Cela crée parfois des petites tensions dans les équipes qui seraient très facilement résolues si on peut bouger.

Un autre élément c'est qu'il y a des évolutions technologiques, des évolutions des prestations, etc. Le personnel se sent parfois mal à l'aise avec cela parce qu'il y a des difficultés d'accès. Il faut confronter les hiérarchies pour que des possibilités de formation soient acceptées. A force d'être

confronté à des principes de réalité, le personnel peine à bouger et la mobilité n'est pas facilitée pour lui, voire il est confronté à des difficultés et ne peut pas évoluer positivement.

Pour le Cartel intersyndical, la question de la mobilité doit vraiment faire partie d'un débat et de droit. On parle de mobilité horizontale bien évidemment. Le plus employeur du canton qu'est l'Etat devrait avoir des plans de mobilité. A ce sujet, le Cartel intersyndical est très attentif au fait qu'ils ne veulent pas une mobilité horizontale facilitée juste pour les besoins du service. Cela doit aller dans les deux sens. Les besoins du personnel de pouvoir bouger sont nombreux.

Maintenant, les services sont tellement mis à flux tendus et ils doivent tellement faire attention à leurs budgets que la personne de 45 ou 50 ans et qui fait la même prestation depuis 15 ans, si elle veut bouger, elle ne peut plus le faire parce qu'elle coûte trop cher par rapport à quelqu'un qui a 20 ans et qui coûte moins cher en annuités. C'est la réalité. Le Cartel intersyndical est favorable à une mobilité consentie et souhaitée par le personnel, pas juste au fait de déplacer, au hasard des départements et des services, il y a la mobilité des gens qui va avec pour les besoins du service. M^{me} Weber prend cet exemple parce qu'il y a actuellement des remaniements de départements et de services et on dit qu'ils vont bouger à tel ou tel endroit sans qu'on leur demande leur avis. En fait, il y a beaucoup plus de personnes qui souhaitent bouger, mais c'est très compliqué.

Pour conserver la motivation et l'ambiance d'équipe, cette mobilité est très importante. Cela étant, la mobilité doit être consentie. Il devrait y avoir des projets de formation qui vont aussi dans le sens des besoins et de l'évolution professionnelle sans que cela soit perçu comme une entrave. Cette motion demande une vision transversale de la part des ressources humaines des départements et de l'OPE à 3 ou 4 ans et elle devrait faire partie d'un plan mobilité qui va vraiment dans les 2 sens et pas uniquement dans le sens du besoin des services, mais aussi dans l'évolution des personnes pour que les RH puissent aussi servir d'appui au personnel qui souhaite bouger.

Le Cartel intersyndical rencontre au quotidien des personnes qui ont envie de bouger. Elles ont donné entière satisfaction dans leur service, mais elles ont fait le tour et elles aimeraient bouger. Quand on essaye de les accompagner à ce niveau, elles sont très souvent confrontées au fait de se voir proposer de postuler dans le privé. Ces personnes ne sont pas aidées et donner ce type de réponse à des gens qui connaissent bien les rouages de l'Etat et des services publics est juste dommage parce qu'on perd des compétences.

Un commissaire (MCG) fait remarquer qu'un phénomène est qu'on entre à l'Etat généralement dans un second métier et on vient avec ses acquis professionnels. Si on se trouve dans un office ou une direction qui a la chance d'avoir une prestation dynamique et où les personnes sont polyvalentes au sein des directions, la mobilité se fait en interne et les gens évoluent. Par contre, si les gens arrivent dans une unité où l'intégration est stratifiée, cela veut dire qu'on arrive avec une couche technologique, une prestation et, pour la prestation d'après ce sont des jeunes qui entrent, la motivation au travail n'est pas toujours là.

L'évolution des nouvelles technologies de l'information arrive aujourd'hui. On a connu le grand boum de l'an 2000. Maintenant l'informatique se tourne vers l'utilisateur.

Là aussi, on a maintenant avec la révolution 4.0 des problèmes de mutation au travail et des problèmes de mobilité. On saute d'une génération qui est entrée à l'Etat avec les connaissances professionnelles et qui va se retrouver dépassée par le monde qui l'entoure à l'extérieur. La révolution 4.0 est là et à la cinquantaine on peut se demander ce qu'on va faire pour les 15 ans à venir par rapport à l'évolution informatique et l'évolution des nouvelles technologies. Pour certaines personnes, il y a un problème de mobilité et de remise en employabilité qui existe et on ne sait pas comment l'aborder. Le commissaire (MCG) pense que, au niveau des ressources humaines de l'Etat, on doit aussi avoir un plan pour le personnel que l'on a, on doit l'accompagner d'un point de vue professionnel et l'accompagner en mobilité au sein de l'Etat.

M^{me} Weber ajoute un élément important pour le Cartel intersyndical. Si on regarde, sur le site de l'Etat, quelle est la politique du personnel, on voit qu'il n'y a pas grand-chose en termes de mobilité. Cela se résume à la responsabilité individuelle. M^{me} Weber indique qu'il y a la question de la mobilité, mais aussi celle d'une politique qui la favorise pas juste dans le sens des besoins des services, mais aussi dans le sens des besoins d'évolution de carrière. Pour cela, il ne s'agit pas juste que l'individu regarde les offres d'emplois qu'il pourrait y avoir. Il faut aussi qu'il soit encouragé et soutenu dans une perspective plus longue.

Une commissaire (S) a adoré travailler durant 38 années au DIP. Elle doit toutefois dire que le RH était quasiment absent. Il y avait un directeur surchargé et, si on était dans ses bons papiers, on pouvait peut-être lui parler. Si on était dans ses moins bons papiers, on pouvait moins lui parler de ces questions. Maintenant, on a un site internet complètement automatisé et on ne peut même pas retourner une question à certains papiers qui sont envoyés. Elle ne sait pas si c'est uniquement inhérent au DIP, mais pour un quelqu'un

qui est plutôt dynamique et qui a envie de faire quelque chose c'est extrêmement frustrant en termes de ressources humaines.

Elle aimerait ainsi savoir quelles sont les modalités au niveau de la gestion RH qui devront changer pour favoriser une mobilité. Concernant les crédits pour la formation continue, elle a l'impression que l'enveloppe pour la formation a diminué. Elle demande ce que le Cartel intersyndical voit pour favoriser une mobilité du personnel. Enfin, elle souhaite savoir si le Cartel intersyndical est favorable à cette motion, mais s'agissant aussi d'une mobilité exprimée par l'employé lui-même et pas uniquement une mobilité selon les besoins des services.

M^{me} Weber indique que la motion est globalement séduisante, mais avec des réserves. Effectivement, la mobilité doit être consentie et idéalement choisie. La mobilité doit être un peu pilotée.

Si elle est pilotée que dans le sens de mettre les gens là où les services en ont besoin, c'est problématique. Là aussi la mobilité doit être consentie. On dit à des personnes qu'on va transformer des choses et qu'elles ont la possibilité d'aller là, mais la personne doit avoir un choix dans la mesure du possible.

Concernant le rôle des RH, le Cartel intersyndical a le sentiment que les RH sont peu présents dans les départements pour accompagner la mobilité. Elles n'ont pas ou peu de moyens lorsqu'il s'agit de mobilité dans le sens des droits à un reclassement ou des droits pour une suppression de poste. Lorsqu'une personne arrive à accéder aux RH, ce qui est compliqué, et qu'elle dit qu'elle aimerait changer de travail, la réponse est presque toujours « qu'est-ce que vous voulez que je fasse » et la personne est invitée à consulter le bulletin des places vacantes.

Par ailleurs, les ressources humaines n'ont pas les outils pour aider véritablement ou pour appuyer ces personnes. De plus en plus, elles se basent sur les directives qui existent et qui sont celles du MIOPE et elles empêchent tout bon sens et créativité. Pour que la mobilité se concrétise, on en revient à ce que le Cartel intersyndical avait eu l'occasion de discuter dans les années 2000.

Quand il n'y a pas de mou et que tous les services travaillent à flux tendu sans assez de moyens pour payer les gens et qu'on cherche à faire des réductions, notamment en engageant des personnes moins chères et moins coûteuses avec zéro annuité ou bien en ne remplaçant pour tout de suite les gens, M^{me} Weber demande comment on peut penser en termes de mobilité. Pour qu'une politique de mobilité fonctionne, il faut insuffler quelque chose avec les moyens qui vont avec.

Une commissaire (S) signale qu'il a été dit à la commission que les primes seraient un frein à la mobilité dans certaines fonctions. Elle aimerait avoir l'avis du Cartel intersyndical à ce sujet.

M^{me} Weber prend le cas des HUG où, selon l'unité dans laquelle vous intervenez, il y a des primes qui peuvent être différentes ou s'additionner. Par exemple, une personne qui travaille 12 heures de suite dans les services de néonatalogie, parce qu'on a toléré cela à certaines conditions, elle le fait durant un certain temps. Il est rare que les gens tiennent très longtemps lorsqu'il y a des primes notamment pour ces aspects de pénibilité ou bien même les indemnités pour travail de nuit.

Il arrive un temps où, notamment avec l'âge, les effets de la pénibilité se font ressentir. Par rapport à une grande partie des indemnités pour travail de nuit, pour arythmie ou certaines primes sont liées à ces aspects, les gens s'y retrouvent tout à fait s'ils ne les ont pas.

Par exemple une personne jeune et pleine d'énergie qui travaille en néonatalogie ou dans les services d'urgence, elle le fait durant un certain temps et pas durant 25 ans. De toute façon, la durée de carrière dans les soins est plutôt entre 7 et 9 ans de manière générale. Les gens, à un moment donné de leur vie, se fatiguent et souhaitent retrouver un horaire régulier. Ils acceptent alors – la question ne s'est même jamais posée – s'ils ne travaillent pas la nuit et les week-ends, de ne pas avoir leurs 7,55 F par heure. Les gens veulent revenir à un horaire régulier à un moment donné pour souffler, notamment parce qu'ils ont des enfants. M^{me} Weber pense que la question des primes est un faux problème.

Un commissaire (EAG) demande si le Cartel intersyndical estime que les moyens à disposition pour la formation continue et la formation en vue d'une reconversion professionnelle sont suffisants.

M. Flury répond que, par rapport aux moyens à disposition pour la formation continue, il y a un panier commun pour tout le petit Etat. Ensuite, c'est réparti en fonction des priorités des services et tout le monde n'est pas servi correctement. En fait, les moyens à disposition ne le sont pas suffisants en termes financiers.

M^{me} Weber ajoute que des personnes qui souhaitent faire une reconversion, comme elles sont peu ou pas accompagnées, le jour où elles veulent se former par exemple à des outils informatiques alors qu'elle n'en a pas vraiment besoin, cela passe par la voie hiérarchique et souvent on leur dit qu'elle n'a pas besoin de faire cela pour son travail ou que c'est un risque. Cela relève alors de la responsabilité individuelle et les gens se forment alors ailleurs.

Un commissaire (EAG) avait une question sur les droits à la formation continue et à la formation en vue d'une reconversion. Il aimerait savoir si le Cartel intersyndical estime qu'ils sont suffisamment étendus actuellement pour le personnel de l'Etat dans les faits.

M^{me} Weber répond que c'est actuellement une embûche.

Un commissaire (EAG) fait remarquer que le responsable a. i. des ressources humaines des HUG a présenté aux commissaires un projet pilote permettant par exemple la reconversion professionnelle des nettoyeurs en aides-soignants. Il aimerait savoir si le Cartel intersyndical est favorable à ce genre de projet qui prévoit des ponts entre des catégories professionnelles très différentes avec une prise en charge de la formation pour y arriver.

M^{me} Weber note que les HUG font partie du grand Etat. Dans l'idée d'avoir un besoin de planification qui est souhaité par les motionnaires, le Cartel intersyndical rejoint l'idée qu'il faut planifier quels vont être les besoins de gens et les HUG sont confrontés à des métiers où il y a de grandes pénibilités (transporteurs, professions soignantes, etc.).

M^{me} Weber explique qu'il y a une concertation avec eux et il y a des discussions sur les possibilités de reconversion, de qualifications certifiantes dans le but que les gens puissent rebondir. Le Cartel intersyndical y est favorable, même pour les enseignants pour qui la question de la mobilité se pose aussi. Elle ne pose pas en termes de changement d'école ou d'institution quand un enseignement n'en peut plus de voir tel collège ou tel quartier. Elle se pose aussi en termes de pouvoir se ressourcer, de faire autre chose et utiliser ses compétences pour le bien commun d'autres services publics. Il y a de nombreux enseignants qui ont des idées pédagogiques incroyables qui pourraient être utilisées à bon escient par l'Etat, mais cela doit s'accompagner de réflexions.

Un commissaire (EAG) note que M^{me} Weber a parlé dans son introduction d'un fonds de mobilité qui avait été discuté. Il a compris que c'était une enveloppe budgétaire à disposition pour traiter les cas de mobilité sur l'ensemble du personnel de l'Etat.

M^{me} Weber indique que ce projet de législation était résumé dans un point de presse mentionné dans la note qui sera remise aux commissaires. C'était une ponction de 1% sur la masse salariale de chaque département qui était mise dans ce pot commun de mobilité.

Une commissaire (S) a entendu qu'un obstacle à la mobilité est le budget par silo des différents services qui ont un certain montant pour les ressources humaines et qui préfèrent employer un nouveau collaborateur jeune puisque faire venir un collaborateur plus ancien d'un autre service. Elle demande si ce

fonds mobilité pourrait venir pallier cet obstacle, à moins que cela ne soit pas sa fonction.

M^{me} Weber estime qu'il faudrait redévelopper l'idée de ce fonds puisqu'on est maintenant près de 20 ans plus tard. Cela étant, il s'agit d'avoir une masse budgétaire à disposition à cet effet. M^{me} Weber considère que c'est une piste. De cette manière, il y aurait par exemple 50 postes flottants avec lesquels on pourrait jongler selon les besoins des services et pour adapter les situations de certaines personnes. A l'Etat, il y a des problèmes comme partout, mais c'est le plus grand employeur du canton. Il y a un problème de pénibilité, de stress au travail, d'affections dans la santé.

Il y a des gens qui ont très bien fonctionné et puis qui font des burn-out. Il y a une grande responsabilité de l'Etat par rapport aux absences et il n'y a pas de solution pour ces gens, notamment pour les mettre ailleurs. Quelqu'un qui travaille en tant qu'IPE au SPMI qui est surchargé de dossiers et qui est confronté à des situations de violence pas possibles, s'il lui arrive quelque chose dans sa vie et que son enfant meurt (c'est arrivé), il a un arrêt de travail et il ne peut plus retourner travailler avec des enfants pendant un certain temps ou sur cette problématique.

Dans un tel cas, il n'y a pas de solution ou très difficilement parce qu'il n'y a pas de marge de manœuvre. Des cas de personnes cassées par leur travail ou leur environnement de travail, il y en a beaucoup. Cela ne veut pas dire que l'Etat doit s'en débarrasser. L'Etat est le plus grand employeur et il a aussi une responsabilité pour trouver des solutions pour ces gens. M^{me} Weber ne dit pas qu'il n'y a pas de réflexions, mais il y en a très peu et les marges de manœuvre sont quasiment inexistantes. Si vous arrivez au terme de vos indemnités pertes de gain, la personne cela fait une année qu'ils l'accompagnent pour essayer de dire qu'elle peut travailler, mais peut-être ailleurs et dans d'autres conditions, mais il n'y a pas d'ailleurs et il n'y a pas d'autres conditions. Cela conduit alors à une fin des rapports de travail.

M^{me} Weber indique que c'est de la responsabilité de l'employeur d'anticiper cela et de trouver des solutions et de ne pas mettre ces gens au chômage. Il s'agit de maintenir l'employabilité des gens « cassés ».

Séance du 31 août 2018

Le président donne la parole à une commissaire (Ve) pour présenter des amendements à la motion.

Une commissaire (Ve) précise que ce ne sont pas des amendements exclusivement du groupe des Verts, mais qui sont soutenus par l'Alternative.

Une commissaire (Ve) indique que, lors des auditions, ils ont notamment entendu la direction des SIG qui insistait sur le fait que c'était une motion qui pouvait aider pour des leviers de changement, mais que c'était des impulsions qui devaient être données et, surtout, que cela devait rencontrer l'adhésion des collaborateurs et collaboratrices. C'est pour cette raison qu'il est proposé d'ajouter à la fin de la 2^e invite la formule « *également souhaitée par les collaborateurs et collaboratrices* ».

Une commissaire (Ve) relève que les auditionnés ont également émis de grands doutes considérant que mettre une période de 3 ou 4 ans était très restrictif et qu'il s'agissait d'identifier régulièrement les besoins plutôt que sur une période de 3 à 4 ans. Il est donc proposé de remplacer, dans la 3^e invite « identifiant les besoins à venir en personnel de l'Etat sur une période de 3 à 4 ans » par « *identifiant régulièrement les besoins à venir en personnel de l'Etat* ».

Toujours par rapport à la 3^e invite, sur le point attribuant une compétence aux directeurs de ressources humaines, il était ressorti des auditions qu'il n'était pas certain qu'on puisse le formaliser de cette manière et que ce qui est important c'est la culture du changement au sein de l'Etat et qu'il fallait aider les collaborateurs et collaboratrices à aborder le changement et à se former de manière continue. Il est donc proposé de supprimer la phrase disant « assignant la compétence aux directeurs des ressources humaines de chaque département de proposer d'éventuels candidats à cette mobilité interne de manière régulière » et de la remplacer par une phrase disant : « *augmentant de manière substantielle les moyens mis à disposition, notamment les ressources dans le domaine de la formation, par l'augmentation du budget dévolu à la formation centralisée* ».

On a aussi entendu de la part de l'OPE que le budget avait globalement diminué de 4,2 millions de francs il y a 8 ans à 3,6 millions de francs au budget 2018. On peut demander à l'administration de mettre en route des changements, même s'ils sont déjà là, mais il s'agit d'accompagner les invites de cette motion avec les moyens qui ont été attribués.

M. Tavernier confirme qu'on était à 4,2 millions de francs et on est maintenant en dessous de 3,6 millions de francs.

Une commissaire (Ve) estime qu'un moyen de réaliser cette motion est d'octroyer les moyens qui vont avec, sinon elle restera lettre morte.

Un commissaire (PLR) voulait réagir à ces propositions d'amendement. Il a le sentiment que la gauche est un peu empruntée avec cette motion dont les auditions ont montré qu'elle a du sens et qu'il faut ainsi marquer une volonté

politique du Grand Conseil. Dans la mesure où ils sont un peu mal pris, ils veulent essayer de modifier la motion.

Un commissaire (PLR) estime que l'ajout proposé à la 2^e invite revient à enfoncer une porte ouverte puisque la 1^{re} invite commence par « à favoriser les aspirations des collaborateurs ». On peut parler de l'aspiration des collaborateurs à chaque invite pour être sûr que l'on va bien cajoler les collaborateurs et qu'on va bien répondre à leurs aspirations, mais c'est un peu stérile. Il faut rappeler que c'est une motion et non un projet de loi. Le Conseil d'Etat peut s'asseoir dessus, comme il le fait régulièrement. La question est de savoir si, avec cette motion, on veut donner une impulsion politique, mais ce n'est pas par ces petits segments de phrase qu'on va changer quoi que ce soit.

Concernant la proposition de remplacer la période de 3 à 4 ans par le fait d'identifier « régulièrement » les besoins, il faut voir que 3 à 4 ans est déjà une période. Ici aussi, ce ne sont pas ces termes qui vont faire que le Conseil d'Etat ou la conseillère d'Etat en charge du personnel de l'Etat vont profondément modifier leur façon de penser et de mettre en œuvre cette motion.

A propos de la modification proposée à la 3^e invite supprimant une phrase, le commissaire pense qu'il est important d'avoir cette 3^e invite telle que proposée par la motion. Les directeurs des ressources humaines au sein de chaque département ont un rôle à jouer dans le cadre de cette transversalité. Il est important de les désigner. Il y a une responsabilité au sein de chaque département et il faut justement inculquer cette culture. Par ailleurs, il ne semble pas que cette invite ait été critiquée par les personnes auditionnées.

Il estime que la phrase que l'amendement propose d'ajouter à la 3^e invite revient à en faire un débat budgétaire, or celui-ci doit avoir lieu dans le cadre du budget. Si les auteurs de l'amendement souhaitent amender le budget qui sera présenté par le Conseil d'Etat en relation avec la formation, il faut le faire dans ce cadre. En revanche, ce n'est pas l'objectif de la motion. Il s'agit de donner une impulsion politique de la part du Grand Conseil à l'égard du Conseil d'Etat pour que celui-ci avance. Si le Conseil d'Etat revient en disant que, pour mettre en œuvre cette motion, il convient d'avoir plus de moyens dans le domaine de la formation continue, cela sera analysé avec bienveillance, mais il ne faut pas mélanger les sujets.

Le président vit avec toutes les modifications proposées sauf la dernière. Elle ne dit pas qu'elle est pertinente ou non, mais il trouve dommage de lier une motion ayant une vertu organisationnelle avec un objectif budgétaire. Il

aurait apprécié, sous cet angle, qu'on puisse avoir le cas échéant deux motions et qu'il soit possible de se positionner sur 2 sujets qui semblent distincts. Le président trouverait dommage que le débat tourne à un débat budgétaire ou non, respectivement à un débat organisationnel ou non.

Il suggère qu'une motion, avec l'argumentation sur les chiffres rappelés par M. Tavernier, soit déposée afin de permettre de débattre sur celle-ci et d'avoir des positions distinctes. On pourrait en effet être d'accord avec la question organisationnelle, mais avec une position nuancée sur le débat budgétaire. On pourrait également être défavorable à la suggestion organisationnelle, tout en étant favorable à l'aspect budgétaire. Enfin, on pourrait être favorable ou défavorable avec les deux aspects.

Le président trouverait dommage que les commissaires soient pris en otage sur des problématiques qui lui paraissent totalement distinctes.

Un commissaire (S) a une suggestion à l'auteur de l'amendement sur la dernière invite qu'il propose d'ajouter et qui est peut-être un peu redondante. On pourrait peut-être la simplifier. Sur la question de la motivation de cette motion, le PLR avait indiqué en grande pompe qu'il avait une réconciliation à faire avec la fonction publique après un certain nombre d'années à donner des coups de chicanes et que cette motion était un des instruments pour aller dans ce sens. Evidemment, on peut être ouvert à cela. L'Alternative peut aussi souhaiter améliorer la position qui est celle du PLR, notamment en évitant tout quiproquo. L'idée n'est pas de donner un instrument de gestion aux directions des ressources humaines pour pouvoir, sous couvert de mobilité, déplacer les gens contre leur gré dans des situations qui pourraient être assez délicates.

Cela a fait l'objet de discussions notamment dans le cadre du traitement de l'avant-projet SCORE où il y avait une volonté de modifier l'article 12 de la LPAC. Toutefois, le Conseil d'Etat a décidé, de manière très sage, de faire machine arrière et de ne pas nantir la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat de cette modification de l'article 12. Un commissaire (S) pense que le fait de mentionner la formule « *également souhaitée par les collaborateurs et collaboratrices* » à la 2^e invite s'impose. On est exactement dans l'objectif souhaité par le PLR et auquel il est possible de se rallier.

Un commissaire (S) considère, concernant la question de la compétence aux directeurs des ressources humaines, qu'il est souhaitable de supprimer cette invite pour 2 motifs. Tout d'abord, c'est une invitation faite au Conseil d'Etat. Ensuite, en termes d'organisation interne de l'administration, le Conseil d'Etat devrait être maître de charger qui bon lui semble pour la mise en œuvre de cette volonté politique. Le 2^e aspect est plutôt une appréciation

personnelle du commissaire sur l'organisation des départements. Les ressources humaines fonctionnent comme étant une espèce de logistique et une organisation de soutien à la direction opérationnelle. Un commissaire (S) a le sentiment qu'avec cette invite on leur donnerait un rôle qui ne devrait pas être le leur, à savoir de choisir les candidats et où les besoins se font sentir. Ces aspects sont opérationnels. Ce sont les hiérarchies des services qui doivent faire ce travail et pas les directions des ressources humaines qui n'ont pas forcément le contact direct avec le terrain.

Un commissaire (S) fait remarquer, concernant la culture du changement, qu'il a beaucoup d'amitiés pour les Verts, mais il ne partage pas tout à fait cet aspect comme étant un objectif en soi. Evidemment, la dimension de changement et l'approche dialectique est la base du parti socialiste et le commissaire s'inscrit pleinement dans cette logique, mais il ne pense pas qu'en tant que tel, dans l'organisation d'une structure comme on peut le trouver dans un département, cela soit un modèle en soi.

Effectivement, il faut pouvoir adapter les services en fonction des besoins pour les rendre plus efficaces le cas échéant ou en fonction d'autres circonstances. Il ne pense pas que cela doit être une priorité en tant que telle.

Il propose une modification pour simplifier la phrase dont la commissaire (Ve) propose l'ajout : « **augmentant de manière substantielle les ressources dans le domaine de la formation** ». Cela serait plus clair que de parler des ressources et moyens mis à disposition. On parle en effet de la même chose.

Un commissaire (EAG) souscrit aux propos du commissaire socialiste. Il insiste sur le fait que la gauche n'est pas empruntée par la motion qui ne dit rien de très intéressant, ni de révolutionnaire, sur l'administration. Ils essaient donc plutôt de l'améliorer et le seul moyen de le faire c'est de donner des moyens aux services de pouvoir réaliser cela. Il faut constater que, d'année en année, c'est de moins en moins le cas. La mobilité s'est faite à de nombreuses reprises au détriment des collaborateurs.

Il pense que le seul vrai sens de cette motion est d'y intégrer l'invite que l'amendement propose d'ajouter. C'est bien beau de faire des déclarations durant la période électorale pour se faire bien voir par la fonction publique, mais il faut encore débloquer les moyens pour réaliser ce qu'ils ont annoncé. Il invite le groupe PLR à améliorer leur motion en soutenant l'ajout proposé.

Une commissaire (Ve) est d'accord avec les propos qui viennent d'être tenus. Une motion est un texte non contraignant pour le Conseil d'Etat, qu'il peut y répondre favorablement et qui prendra le temps qui lui plaira pour le mettre en œuvre avec les moyens qu'il décidera. On peut ainsi demander de

nouvelles missions à l'administration, mais elles doivent s'accompagner des moyens qui vont avec, sinon c'est du bouillon pour les morts.

Elle fait remarquer, concernant le fond de la motion, qu'elle ne les intéresse pas telle que formulée et qu'ils ne la voteront pas. Ils peuvent aussi prendre une autre attitude beaucoup plus ouverte en disant comment, idéalement, ils souhaiteraient la voter, d'où cette proposition de modification. Ce n'est pas du tout parce qu'ils sont empruntés. Ils ont bien entendu, lors des auditions, que cette motion pouvait avoir du sens. Cela étant, on marque l'intention sur une volonté de revenir au moins avec une augmentation du budget qui est dévolu aux ressources humaines actuellement.

Elle estime que ce n'est pas dans le cadre d'un débat budgétaire que cela peut faire. Ce n'est pas nécessairement dans le budget 2019 que cela doit être contenu. C'est le Conseil d'Etat qui décidera s'il faut le faire ou non. S'il le fait, c'est ce Grand Conseil qui l'approuvera ou non. Elle ne partage pas l'avis du président quand il dit qu'il faudrait faire une motion connexe proposant d'augmenter les moyens parce que cette dernière ne sera pas acceptée par la commission.

Un commissaire (PLR) relève tout d'abord que la commission n'a pas étudié la question de savoir s'il fallait des moyens supplémentaires par rapport au budget de formation. C'est un autre sujet. Il soutient l'idée évoquée par le président de ne pas mélanger les 2 sujets. Cette motion donne une impulsion politique. Si le Conseil d'Etat estime ensuite que, pour réaliser l'objectif politique de cette motion, il faut augmenter les budgets, il faudrait qu'il saisisse le parlement d'une augmentation du budget du canton de Genève.

Un commissaire (PDC) partage l'avis du préopinant PLR et du président, si ce n'est qu'il pense qu'il n'y a pas besoin d'une autre motion budgétaire. A partir du moment où une motion est envoyée au Conseil d'Etat, celui-ci élabore un projet par le biais du responsable du département concerné. C'est dans le cadre du budget qu'on définit le périmètre du financement de ce projet. Selon le commissaire PDC, il n'y a pas besoin de mettre, dans cette motion, une notion financière. Elle viendra toute seule avec le budget si le Conseil d'Etat la prend en considération.

Le président est toujours un peu inquiet quand l'équation est automatiquement liée au budget. C'est comme si plus on dépense, mieux c'est et, moins on dépense, moins bien c'est, indépendamment de toute autre considération. L'invite que les commissaires socialistes et verts proposent d'ajouter donne une indication allant dans ce sens alors qu'il peut y avoir des améliorations qualitatives qui ne coûtent rien. Il peut également y avoir des

péjorations liées à des augmentations du budget parce que l'on construit des usines à gaz. Le fait de vouloir mélanger les deux dans le cadre de la motion revient objectivement à dénaturer la motion déposée par le PLR.

C'est un choix qui est possible, mais si cet amendement est voté, le président estime que cela ne pose pas de problème de retirer la motion parce que ce n'est pas le sens de celle-ci. Il ne dit pas que ce débat ne doit pas avoir lieu. Il est intéressant d'avoir ce débat. Qu'il ait lieu sur la base d'une motion, dans le cadre du débat budgétaire ou sous une autre forme, cela importe peu au président. Il souhaitait simplement éviter de toujours corréler ces éléments.

Le président a très bien compris la manœuvre. C'est une sorte de parasitage par la gauche d'une motion qui n'est pas la leur. Le président ne dit pas qu'ils sont mal à l'aise, mais précisément puisque tout le monde est à l'aise il est proposé d'y mettre une cautèle budgétaire en sachant pertinemment qu'elle posera problème aux auteurs précisément parce que ce n'est pas leur solution. Avec la motion telle que proposée, personne ne dit qu'il ne faut pas augmenter ou qu'il faut diminuer les budgets. C'est un aspect qui est laissé ouvert. En voulait le trancher de cette façon, c'est une manœuvre de politique politicienne.

Si l'amendement est adopté, les auteurs de la motion retireront celle-ci puis la gauche la déposera ou non, mais elle aura tué la motion. Si c'est son souhait, elle l'assumera, mais le président n'est pas d'accord d'être pris au piège par ces éléments. Chacun est libre de faire ce qu'il veut, mais ce n'est pas de cette façon qu'on peut travailler sereinement. On peut avoir les deux débats de manière sereine. Si la gauche est à l'aise, elle peut voter la motion, sinon elle ne la vote pas. Quant au président, il est très mal à l'aise avec la formulation budgétaire proposée. Il estime en effet que cela n'a rien à voir du tout dans le cadre de cette motion.

Un commissaire (S) ne comprend pas pourquoi le PLR est allergique à ce terme de « budget ». Il est vrai que l'argent est le nerf de la guerre. Cela étant, on peut faire des propositions déclamatoires avec lesquelles tout le monde est d'accord, mais on sait ce que cela signifie sans les moyens, notamment les moyens financiers. On sait qu'il y a des dizaines de motions déposées qui ne sont pas mises en place parce que les moyens correspondants ne sont pas affectés.

Par ailleurs, la proposition de son collègue socialiste ne parle pas du budget, mais des ressources. Celles-ci ne sont pas forcément financières. Il peut aussi y avoir des réallocations de personnel. La proposition du commissaire socialiste est même adoucie par rapport à la proposition de la

commissaire verte. Il pense que les propositions faites vont dans le sens de trouver un consensus pour voter cette motion.

Le président propose de procéder à un vote amendement par amendement. Il prend note que cela convient aux commissaires.

Le président met aux voix l'amendement de la commissaire (Ve) à la 2^e invite :

- à préparer, en lien avec l'office du personnel de l'Etat, une transversalité en matière de ressources humaines de manière à favoriser effectivement la mobilité interne également souhaitée par les collaborateurs et collaboratrices ;

Oui :	6 (1 EAG, 3 S, 2 Ve)
Non :	9 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)
Abstentions :	–

L'amendement est refusé.

Le président met aux voix l'amendement de la commissaire (Ve) à la 3^e invite supprimant la formule « *sur une période de 3 à 4 ans* ».

Oui :	6 (1 EAG, 3 S, 2 Ve)
Non :	9 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)
Abstentions :	–

L'amendement est refusé.

Le président comprend que l'amendement demandant l'ajout du terme *régulièrement* tombe.

La commissaire (Ve) confirme la remarque du président.

Le président propose de faire voter séparément la suppression du dernier point de la 3^e invite et l'ajout d'un nouveau point à la 3^e invite. Il prend note que cela convient aux commissaires.

Le président met aux voix l'amendement de la commissaire (Ve) supprimant le dernier point de la 3^e invite.

Oui :	6 (1 EAG, 3 S, 2 Ve)
Non :	9 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)
Abstentions :	–

L'amendement est refusé.

Le président met aux voix l'amendement du commissaire socialiste ajoutant un nouveau point à la 3^e invite :

« – *augmentant de manière substantielle les ressources dans le domaine de la formation* »

Oui :	6 (1 EAG, 3 S, 2 Ve)
Non :	9 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)
Abstentions :	–

L'amendement est refusé.

Un commissaire (S) relève que certains commissaires ne trouvaient pas le lien entre les 2 choses. Un amendement de consensus consisterait peut-être à ajouter à jour une nouvelle invite disant « *à renforcer l'offre de formation proposée aux collaborateurs et collaboratrices afin de faciliter la transversalité* ».

Le président met aux voix l'amendement du commissaire socialiste ajoutant une nouvelle invite :

« – *à renforcer l'offre de formation proposée aux collaborateurs et collaboratrices afin de faciliter la transversalité* »

Oui :	6 (1 EAG, 3 S, 2 Ve)
Non :	9 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)
Abstentions :	–

L'amendement est refusé.

Le président met aux voix l'ensemble de la motion 2445.

Oui :	9 (2 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)
Non :	6 (1 EAG, 3 S, 2 Ve)
Abstentions :	–

La M 2445 est acceptée.

* * * *

M 2445-B

Le Grand Conseil a renvoyé cette motion en commission ad hoc personnel de l'Etat

Séance du 16 octobre 2020**Audition de M^{me} Nathalie Fontanet, Conseillère d'Etat et de M^{me} Flamand-Lew**

M^{me} Fontanet indique qu'elle préfère effectivement aborder les deux motions (M 2445 et M 2403) de façon commune en commençant par une présentation sur la stratégie des ressources humaines « travailler autrement ».

M^{me} Flamand-Lew va présenter la stratégie en matière de ressources humaines qui a été adoptée par le Conseil d'Etat, le 9 septembre 2020. Le contexte de cette stratégie est le programme de législature 2018-2023 et son chapitre 3.3 intitulé « transformer la politique des ressources humaines de l'Etat de Genève » et qui énonçait 5 principes : l'autonomie, la confiance, la collaboration, la responsabilisation et les résultats.

En parallèle, il y a déjà un certain nombre d'activités et de mesures déployées au sein de l'Etat ;

- Le programme « travailler autrement – Qualité de vite au travail » (QVT), qui est un groupe de travail qui s'est d'abord intéressé aux questions liées au smart office et qui, maintenant, s'intéresse aux aspects de changement de culture managériale, de mode de travail plus flexible et qui accompagne les entités qui souhaitent faire ce type de changement.
- Le programme « mon développement professionnel » mis en place par l'OPE concerne la gestion des compétences, les aspects de conseil carrière et de mobilité interne au sein de l'administration.
- Une communauté des managers a été mise en place depuis un peu plus d'une année. Cet été, elle a été ouverte à l'ensemble des managers de l'Etat. Il s'agit de pouvoir échanger de manière très transversale sur le rôle de manager que l'on peut avoir. Cela rassemble des personnes de tous les départements et de tous les niveaux hiérarchiques qui échangent régulièrement sur ce type de questions.
- Le plan d'action égalité au sein de l'administration a également été mis en place. Il est coordonné par le bureau de promotion de l'égalité et de lutte contre les violences.
- Une formation en ligne contre le harcèlement va prochainement être diffusée à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'Etat.

- Une réflexion sur une simplification normative est en cours depuis le début de la législature.
- Au niveau du projet de réforme du système d'évaluation et de rémunération, le projet SCORE a été abandonné au début de l'année 2020, mais une nouvelle réflexion est en cours puisque le Conseil d'Etat a réaffirmé la nécessité de réformer le système actuel qui est obsolète.

Le programme de législature donnait la vision du Conseil d'Etat. Ensuite, il y avait pas mal d'activités déployées sur le terrain et il manquait un échelon intermédiaire. Comme il n'est pas possible de décliner un modèle unique et des mesures univoques dans l'ensemble des départements, vu la diversité des métiers présents au sein de l'Etat, le choix a été fait de définir, dans cette stratégie, des objectifs partagés pour tout l'Etat et qui peuvent ensuite être déclinés de manière spécifique avec des mesures propres à chaque type de métier ou à chaque type de service.

L'objectif est d'avoir un cadre de référence commun, de fixer ces objectifs, d'améliorer le cadre de travail et la motivation des membres du personnel, de diminuer le taux d'absence. La plupart des objectifs de cette stratégie peuvent permettre de prévenir les risques psychosociaux qui sont à l'origine du taux d'absence en partie de l'Etat, comme sur celui du secteur privé. In fine, l'objectif est de renforcer l'efficacité de l'Etat et la qualité des prestations offertes aux administrés.

Cette stratégie se développe en quatre axes et vingt-et-un objectifs.

Dans le premier axe stratégique « offrir un cadre de travail propice à l'accomplissement des missions et à la délivrance des prestations », on retrouve la philosophie développée par le groupe QVT. Il y a ainsi la volonté d'un changement de culture parlant d'autonomie et de confiance, de développer le management par objectif avec un accent mis sur les résultats et plus de liberté sur l'organisation du travail, une culture du feed-back au sein des équipes et en tenant compte des retours des usagers et usagères, une valorisation du rôle des managers en leur donnant plus d'autonomie pour gérer leurs équipes et un assouplissement des procédures et directives internes.

C'est en lien avec la responsabilisation et la confiance. Les procédures et directives peuvent parfois être un peu étouffantes au sein de l'Etat et inhiber la créativité. L'idée est d'assouplir cela pour permettre aux gens d'exercer leurs missions avec plus d'autonomie et probablement plus de plaisir.

Dans la même optique, une adaptation du cadre légal est également prévue, ce qui visera notamment à améliorer la conciliation entre vie privée

et vie professionnelle et la mobilité professionnelle. Il s'agit aussi de réfléchir à l'assouplissement des procédures de résiliation des rapports de service.

Il ne s'agit pas de faciliter le fait de pouvoir mettre les gens dehors du jour au lendemain, mais de revoir les procédures existantes qui sont très lourdes et assez nocives, autant pour les personnes concernées que pour leur hiérarchie, mais aussi pour leurs collègues et leurs équipes. Le fait de ne pas pouvoir se séparer, parfois, de certaines personnes peut être un facteur de démotivation assez important pour les équipes. Cela va être fait en consultant les associations représentatives du personnel. Il y a aussi la notion d'encourager la créativité et l'émergence de solution innovante issue du terrain. Il s'agit d'avoir une culture d'apprentissage et d'avoir un droit à l'erreur, ce qui ne veut pas dire un droit à la faute, mais il ne faut pas que les gens soient paralysés par la possibilité de faire une erreur et n'osent plus être créatifs et faire des propositions.

Promouvoir la santé et la sécurité au travail est quelque chose que l'Etat fait déjà depuis longtemps. Dans cet objectif, on retrouve la gestion des absences qui est, en réalité, en filigrane, de tout ce premier axe stratégique. Le dernier objectif du 1^{er} axe peut paraître une évidence, mais il mérite d'être souligné. Il s'agit de mettre à disposition des infrastructures et des outils informatiques adaptés. Avec l'épisode de semi-confinement, on a vu tout l'enjeu qui se trouve autour du numérique, de la dématérialisation des processus et fournir un équipement adapté à chacune et à chacun pour permettre des modes de travail plus flexibles.

Dans le deuxième axe « promouvoir l'égalité entre femmes et hommes et la diversité », il s'agit de promouvoir l'égalité, le respect de la diversité et une lutte contre la discrimination au sein de l'administration. Il s'agit également de favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle avec des possibilités de temps partiel à tous niveaux hiérarchiques, une organisation plus flexible du lieu et du temps de travail, ce qui rejoint certains objectifs du 1^{er} axe.

L'objectif est également d'atteindre une représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les échelons de l'administration, notamment en favorisant les candidatures du sexe sous-représenté, avec un enjeu particulier sur les postes de cadres supérieurs et les fonctions d'encadrement à tous niveaux où les femmes sont souvent moins nombreuses. Enfin, il s'agit d'offrir un environnement de travail inclusif et exempt de harcèlement et de discrimination.

L'idée est d'avoir une tolérance zéro à l'Etat par rapport au harcèlement et aux discriminations. Dans ce sens, une formation en e-learning sera bientôt

disponible et sera obligatoire pour l'ensemble des membres de la fonction publique.

Le 3^e axe « permettre à l'administration de s'adapter aux évolutions de la société » concerne plus généralement la formation et la gestion des compétences. Il s'agit d'identifier les compétences présentes au sein de l'Etat, de mieux les connaître, de pouvoir les mobiliser de manière transversale, de pouvoir profiter des compétences existantes dans un département pour qu'elles soient utilisées ponctuellement dans d'autres services. C'est aussi identifier en amont les personnes qui présentent des dispositions à avoir des capacités managériales. Quand on nomme des personnes à des postes d'encadrement, il s'agit d'essayer de bien faire la distinction entre expertise et compétences managériales.

Il y a peut-être une tendance à nommer des gens qui sont des experts dans le domaine en question, mais qui n'ont pas forcément les compétences pour diriger une équipe. Il s'agit également de développer l'employabilité et les compétences des collaboratrices et collaborateurs avec des formations qui doivent être ciblées. Les compétences doivent être utiles autant pour les personnes que pour l'Etat et pour le service dans lequel ces personnes travaillent. On souhaite également favoriser la mobilité interne pour des perspectives de développement au sein de l'Etat, prendre en compte le numérique, à la fois dans le processus RH, mais aussi plus largement dans le cadre d'une réflexion sur l'évolution des métiers avec certaines tâches qui peuvent être automatisées.

Il s'agit notamment de voir comment faire évoluer les métiers et les personnes pour qu'elles ne soient pas laissées sur le bord du chemin. Enfin, il s'agit de favoriser l'innovation et la transformation. C'est en lien avec le 1^{er} axe. Il s'agit également de former les gens de manière individuelle et collective à l'innovation ainsi que d'encourager la culture du feed-back et de l'évaluation au sein de l'administration.

Le 4^e axe vise à « attirer et fidéliser des collaborateurs et collaboratrices de qualité » et de faire de l'Etat un employeur attractif. Le premier objectif vise à mener une politique salariale moderne, égalitaire et équitable. Après l'abandon du projet SCORE, le DF travaille à un nouveau projet de réforme. Il y a une nécessité de moderniser le système et d'adopter des critères en lien avec cette stratégie et, plus généralement, avec les évolutions du monde du travail. Il s'agit également d'offrir une prévoyance professionnelle fiable. On peut se référer à la recapitalisation de la CPEG qui a été décidée par le peuple et qui permet d'offrir des perspectives relativement solides. Un autre objectif est d'avoir un rôle exemplaire en matière de formation et d'insertion professionnelle. L'Etat offre des places d'apprentissage et il a fait un effort

particulier, cette année, avec les enjeux liés au COVID pour augmenter le nombre de places qu'il offre. Par ailleurs, il offre également des stages d'insertion pour les personnes bénéficiaires de l'Hospice général.

Toutes les annonces de postes vacants se font en priorité à l'OCE. Enfin, il s'agit de privilégier le dialogue social et la concertation avec les organisations représentatives du personnel. La stratégie met dans ses objectifs le fait de consulter systématiquement ces organisations avant des changements de loi ou de règlement qui les concernent. Actuellement déjà, la délégation du Conseil d'Etat aux ressources humaines rencontre mensuellement ces organisations. Il y a aussi la commission paritaire du statut qui se réunit tous les mois. Le Conseil d'Etat souhaite mettre l'accent sur ce partenariat social.

Les prochaines étapes sont l'élaboration d'un plan d'action par l'OPE pour décliner ces différents objectifs en mesures qui seront adaptées aux différents publics cibles au sein de l'Etat. On ne part pas de zéro puisque de nombreuses mesures existent. Il faut juste qu'elles soient structurées dans un plan d'action en lien avec les objectifs qui viennent d'être présentés. La déclinaison départementale de ces objectifs se fait par le collège des secrétaires généraux et le collège spécialisé des ressources humaines.

Un groupe de suivi de la stratégie va être mis en place. Il est également prévu d'impliquer la communauté des managers qui est assez dynamique et qui permet de diffuser des idées à tous les niveaux hiérarchiques et pas seulement en passant par les secrétaires généraux et en comptant sur une transmission verticale de l'information.

Le groupe interdépartemental QVT est aussi appelé à prendre de l'ampleur. Ce groupe accompagne les entités qui veulent effectuer un changement de culture managériale. Dans ce groupe, il y a des représentants de presque tous les départements et il va être complété pour que tous les départements soient représentés. Surtout, il y a des représentants clés dans ce changement, à savoir l'OPE pour les aspects de ressources humaines, l'OCSIN pour les aspects d'équipements informatiques, l'OCBA pour les aspects de locaux (par exemple le développement d'espaces partagés) et la CCA qui s'occupe notamment de l'achat de mobilier.

Ce groupe fonctionne sur le mode du partage d'expérience. Il y a déjà plusieurs entités à l'Etat qui sont entrées dans ce changement de culture. Il y a le projet Harmonie de l'AFC qui est assez connu avec un management par objectifs, des possibilités d'horaires à la confiance, de faire plus de télétravail, une réorganisation du travail au sein des équipes pour fixer des

objectifs de manière collective et non plus individuelle. L'OCBA et l'OCSIN sont en train d'entrer dans une telle démarche.

On compte sur une diffusion par les pairs et ses services qui se sont lancés en premier pour partager leur expérience aux autres services qui souhaitent se lancer dans de telles démarches, éviter les obstacles rencontrés et profiter de l'expérience des autres pour développer de tels projets.

Un commissaire (PDC) aimerait savoir si, dans la mise en place de ce projet, ils se sont inspirés d'autres administrations publiques ou privées. Il demande également dans quel délai peut intervenir sa mise en place effective et si elle se fait avec des ressources externes à l'Etat ou en utilisant les ressources humaines actuelles. Il demande si les auditionnés ont déjà une idée de la perception des autres départements par rapport à ce projet.

M^{me} Fontanet indique que cette stratégie est sortie et mise en place, mais ce n'est pas quelque chose qui se décrète. C'est quelque chose qui va essaimer peu à peu dans les services et dans les directions, notamment compte tenu de la diversité de métiers. Chacun va devoir l'appréhender et l'accepter. Un grand risque de cette stratégie est que certains ne retiennent que ce qu'ils veulent bien, comme le télétravail et l'horaire à la confiance, sans mettre tout le reste en place, notamment les objectifs ou la philosophie consistant à travailler en équipe.

Il y a donc une espèce de diagnostic qui va être fait des différents services par des pairs pour voir s'ils sont prêts à rentrer dans la stratégie et de quelle façon ils peuvent la décliner. Cette stratégie a été présentée à la communauté des managers qui était très demandeuse que l'on sorte maintenant avec cette stratégie. Le collègue des secrétaires généraux souhaitait également le faire. Ce qui est compliqué, c'est que ce n'est pas comme dans une entreprise où il y a 100 collaborateurs et où l'on peut dire que l'on fait de telle manière à partir de demain.

Là, cela va nécessiter des formations de managers, de changer des habitudes de certains qui estiment qu'il faut manager et diriger avec autorité et contrôle alors que l'on essaye de partir dans quelque chose de différent dans lequel le contrôle se fait par les résultats et l'atteinte des objectifs. Il ne s'agit pas seulement de savoir si une personne est derrière son bureau de telle heure à telle heure. Cette stratégie est bien en train de se déployer. Il y a ce plan d'action qui va être élaboré par l'OPE. Il y a aussi des indicateurs qui permettront de mesurer, chaque année, de quelle façon les objectifs sont déployés et comment.

M^{me} Fontanet ajoute que cela va se faire à ressources constantes, mais cela ne peut pas se faire sans la participation de chacun des départements. Ce

n'est pas quelque chose que l'OPE va être en mesure de déployer avec une baguette magique. Il faut une volonté de chacun des départements, raison pour laquelle le collège des secrétaires généraux et la communauté des managers sont impliqués. Pour l'instant, c'est donc fait sans personnel supplémentaire.

M^{me} Flamand-Lew répond, par rapport à la question des sources d'inspiration, qu'ils ont regardé ce qu'il se faisait en particulier au niveau de la Confédération. Celle-ci a une stratégie RH qu'elle renouvelle à chaque législature et qui est formulée sous la forme d'objectifs assez simples. Cela permet de donner une impulsion et une vue cohérente d'ensemble avant de pouvoir développer des mesures de manière plus ciblée.

Un commissaire (S) est très dubitatif par rapport à cette présentation. Il félicite d'abord le choix qui a été fait pour diriger l'office des poursuites. Si c'est pour aller dans ce sens, c'est plutôt rassurant.

Il entend que cela va être fait à ressources constantes, mais il aimerait savoir pourquoi on a attendu autant pour mettre en place un tel plan. Il demande si c'est parce que les personnes en place ne sont pas aptes à faire ou à mener un tel plan, auquel cas il faudra tout de même travailler avec ces mêmes personnes.

Il doute beaucoup des compétences RH de l'administration. Ce sont des personnes qui viennent, pour la plupart, du CICR, or on peut avoir été un excellent employé du CICR sur le terrain et être nul aux ressources humaines de l'Etat. Il doute ainsi que l'on arrive à mettre en place un tel plan avec les personnes actuelles.

Il note que, quand on engage des personnes à l'Etat et que, d'emblée, elles n'ont pas les qualités nécessaires et qu'elles sont mal placées, à partir de là, quoi que l'on fasse en matière de RH, cela ne marchera pas. Pour une politique RH, il faut faire en sorte que les gens qui entrent à l'Etat ne viennent pas par copinage, mais d'abord parce qu'elles ont des compétences pour pouvoir administrer la prestation qu'on leur demande et bénéficier d'un salaire adéquat. C'est la raison pour laquelle on leur demande d'exercer leur profession de manière adéquate.

Depuis qu'il est député, il a vu des personnes être engagées alors qu'elles n'avaient ni la formation ni peut-être les aptitudes pour pouvoir faire cela. En plus, une fois que l'on a constaté que ces personnes n'ont pas les aptitudes, au lieu de leur dire d'aller voir des champs plus beaux ailleurs, où ils pourront se réaliser, on les déplace dans un bureau avec un ordinateur où elles passent sa vie comme ça. Il aimerait être sûr que ce qui est présenté, aujourd'hui, va dans le sens de faire un peu le ménage.

M^{me} Fontanet note que son préopinant demande pourquoi personne n'y a pensé avant et si c'est une déclaration d'intention. Quand elle a repris le DF, elle a souhaité qu'on y accole de façon visible la notion de ressources humaines. C'est un élément essentiel des politiques publiques et de l'Etat. C'est une force de l'Etat, mais c'est aussi une faiblesse. Les charges de personnel représentent une des catégories les plus importantes dans le budget de l'Etat.

Il est vrai que, plus le bateau est gros, plus il est compliqué de mettre en place une politique des ressources humaines qui soit crédible, sérieuse et qui permette à la fois de se développer et de s'assurer que les objectifs et les missions premières sont remplis. Le Conseil d'Etat a une vraie volonté de s'occuper de ce qui se passe dans les services des ressources humaines. Cela n'est donc pas une déclaration d'intention. C'est vraiment une volonté de le mettre en place. Si personne n'y a pensé avant, elle pense que beaucoup de choses ont été faites, mais on ne les a peut-être pas déclinées en imaginant faire un document sur la stratégie des ressources humaines et sur les changements que l'on voulait opérer. M^{me} Fontanet et le Conseil d'Etat ont souhaité le faire et cela a été fait.

M^{me} Fontanet estime que son préopinant a raison de dire que cela va être difficile parce qu'on a des managers qui sont là depuis 20 ou 30 ans, qui peuvent être d'excellents managers et qui accepteront le changement et verront d'un bon œil de passer à autre chose, mais on a aussi des managers qui sont là depuis 20 ou 30 ans, voire moins, mais qui ne veulent pas entendre parler de changement dans leur façon de manager, qui sont dans le contrôle et dans la pression constante sans faire travailler les gens différemment.

Ce que l'on a essayé de mettre en place à l'Office des poursuites avec le changement de direction, c'est dans une démarche de consultation. En effet, qui de mieux que les collaboratrices et collaborateurs et les services, qui sont au contact des administrés et dans le fait de donner la prestation, pour avoir des idées sur ce qu'on peut changer. Après, il y a ce qui doit venir par le haut et les éléments essentiels que l'on essaye de faire passer.

Ici, l'élément essentiel est que l'on doit aujourd'hui considérer les usagers comme des clients. Parler de « client » n'est pas un gros mot. En effet, la prestation est le job essentiel du collaborateur. Il faut faire en sorte que les usagers soient satisfaits de ce qu'ils viennent chercher et qu'ils obtiennent ce qu'ils viennent chercher. Dans ce contexte, on essaye de ne pas non plus faire descendre toujours top-down ce qui doit se faire, mais aussi d'avoir du bottom-up. Dans le cadre de cette stratégie, c'est aussi ce qui est visé. On vise aussi à un meilleur équilibre pour les collaboratrices et collaborateurs. Il

faut qu'il y ait du sens et qu'ils comprennent pourquoi ils font des choses. Il faut qu'il y ait des objectifs communs d'équipe. On ne fait pas porter le poids à un seul collaborateur ou à une seule collaboratrice. C'est par service qu'il y a des objectifs à atteindre. A un moment donné, si un collaborateur ou une collaboratrice a besoin d'un peu plus de temps pendant cette période, c'est le service qui va assumer. Il y a donc une responsabilité globale qui se met en place plutôt que les uns sur les autres.

Cela nécessite aussi d'avoir davantage de marge de manœuvre par rapport à ceux qui fonctionnent et ceux qui ne fonctionnent pas. En effet, quand on entre dans un objectif global, celui qui ne fonctionne pas est un poids pour tout le reste de l'équipe. Quand on est dans du contrôle individuel et des objectifs individuels, si quelqu'un ne fonctionne pas, il est un peu dans un placard. Il dysfonctionne et on ne va pas s'en occuper. Quand on entre dans des objectifs communs, il va être plus difficile que des gens restent en dysfonctionnement parce qu'il y a une prise de conscience globale. C'est ce qui a été mis en place à l'AFC et c'est ce qu'on essaye de mettre en place l'office des poursuites.

M^{me} Fontanet note que son préopinant a parlé de copinage de manière globale. M^{me} Flamand-Lew n'a pas parlé de ce qu'on attend des RH et de ce déficit que l'on ressentait au sein de l'Etat sur certains RH, sur leurs compétences, sur ce qui est attendu d'eux et sur la manière dont ils remplissent leurs missions. Quand on engage des gens, ce qui prime, c'est la compétence. On ne doit pas engager de copains ou de copines. On en a fait la douloureuse expérience, dans le cadre du recrutement du directeur général ou de la directrice générale de l'OPE, où c'est très compliqué parce que des gens pensent que, comme ils sont connus ou amenés par d'autres, on pourrait faire appel à eux.

Il est donc important d'avoir aussi des systèmes de sélection qui soient complètement neutres. Pour un poste important, un processus de sélection a ainsi été mis en place avec un assessment extrêmement lourd avec une journée entière d'assessment, c'est-à-dire des ateliers pour chacun des candidats, avec des membres du jury qui ne sont pas juste le secrétaire général et la magistrate et avec une anonymisation des résultats pour avoir une vue plus objective.

C'est un vrai travail à faire. On n'est pas là pour engager des amis, mais des gens qui vont servir l'Etat et délivrer des prestations. Cela étant, l'OPE n'a pas un contrôle sur chaque processus dans chaque département, mais il est important d'arriver à rehausser le niveau d'expertise des ressources humaines.

Un commissaire (S) demande ce qu'il en est des personnes en place qui ne rempliraient pas les qualités pour mettre cela en place.

M^{me} Fontanet répond que l'on va les aider et leur donner des formations. S'agissant de managers et de hauts managers, on va attendre d'eux qu'ils entrent dans le moule et, si ça ne va pas, on va arriver à certaines conclusions.

Un commissaire (S) voit que cela inclut le collège des secrétaires généraux et la communauté des managers, mais il ne voit nulle part l'implication du personnel lui-même, même si M^{me} Fontanet a relevé l'importance que cela aille aussi du bas vers le haut.

M^{me} Fontanet fait remarquer qu'ils sont tout le temps impliqués. C'est eux qui ont permis d'élaborer cette stratégie. D'abord, il est discuté de cette stratégie en délégation de ressources humaines, mais, surtout, le but de modifier la stratégie des ressources humaines et cette manière de manager, c'est d'associer beaucoup plus le personnel.

M^{me} Flamand-Lew ajoute qu'il s'agit des prochaines étapes en termes de suivi de la stratégie. Quant à faire le suivi d'une stratégie avec 18 500 personnes, c'est assez compliqué. En revanche, comme les démarches qui ont lieu à l'office des poursuites ou l'AFC, toutes ces démarches de transformation des services se font avec les collaboratrices et collaborateurs. Cela fait partie de la méthodologie développée par le groupe QVT. Pour la stratégie en entier, il est difficile d'y associer les 18 500 personnes. En revanche, les démarches par entité de transformation, c'est très clair qu'elles se font avec les collaboratrices et collaborateurs.

Un commissaire (Ve) voit que cela peut ressembler à certains éléments de la gestion qui se fait à la Confédération où il a passé un certain nombre d'années. C'est ce qu'on a pu appeler le new public management. Il pense qu'il faut s'engager dans cette voie et qu'il est important que l'Etat puisse s'adapter à la clientèle.

Il note, par rapport à la réflexion sur une simplification normative, qu'on entend souvent qu'il y a pas mal de controlling un peu partout. Ce n'est pas propre à l'Etat de Genève. Certaines personnes disent qu'elles passent la moitié de leur temps à faire des choses et l'autre moitié à rapporter ce qu'elles font. Il demande quelle est la quantité de ce contrôle qui est exogène (SAI, Cour des comptes, commission de contrôle de gestion, commissions parlementaires, etc.). Pour se couvrir, l'administration peut avoir envie de mettre en place des procédures.

M^{me} Fontanet croit qu'il y a énormément de contrôles qui viennent de directives et de bases légales diverses. Il faut absolument le simplifier. Finalement, dans la période de confinement, il n'a pas été possible de tout

respecter et on a pu avancer. Il faut ainsi retrouver une certaine liberté. Après, on a voulu la Cour des comptes.

On a aussi la commission de contrôle de gestion et le SAI.

Il faut voir qu'il y a des effets de bord. Ainsi, l'office des poursuites avait un tel nombre de recommandations venant de toutes ces entités qu'il était plus occupé à essayer d'y répondre qu'à essayer de prendre le problème à la base et de se poser des questions avec les collaboratrices et collaborateurs pour savoir ce qu'il pouvait être fait à l'interne pour améliorer des situations. Il est aussi important pour l'Etat de bénéficier de ces contrôles. La commission de contrôle de gestion a aussi un rôle très important.

M^{me} Fontanet estime que ce n'est pas au Conseil d'Etat de dire qu'il ne veut pas de ces entités de contrôle. Le cas échéant, c'est une discussion que le Grand Conseil peut avoir pour voir ce qu'il en est et ce qui est nécessaire. En tout cas, à l'office des poursuites, à un moment donné, on a dit stop. On a estimé qu'il était préférable de prendre du retard dans la réponse aux recommandations, mais qu'il fallait des changements à l'interne. C'est un office qui est dans des problèmes majeurs depuis 10 ou 15 ans avec une impossibilité de s'en sortir.

Un commissaire (Ve) pense que les députés doivent aussi avoir une réflexion sur la quantité de ce qu'ils demandent à l'administration. C'est un problème qui n'est ni de gauche ni de droite.

Il note qu'il est également prévu de « permettre à l'administration de s'adapter aux évolutions de la société ». En tant que Vert, il est obligé de dire que l'on est devant un grand défi. On parle notamment de la transition climatique et il faudra aussi que l'administration s'adapte à cela de manière assez radicale. Il faudra changer un certain nombre de procédures, notamment pour toute la transition énergétique. C'est un axe que l'on peut ajouter pour assurer cette transition dans les dix années à venir.

Un commissaire (UDC) se souvient avoir été président du comité Halte au déficit qui avait fait passer l'audit sur l'Etat. Près de trente ans plus tard, on en est toujours aux balbutiements, ce qui est quand même assez inquiétant. De plus, la dette n'était que de 4 milliards de francs à l'époque alors qu'elle est aujourd'hui de bientôt 20 milliards de francs avec ce qu'il y a en pied de bilan et avec la caisse de pension des fonctionnaires.

Il note que la M 2403 et la M 2545 ont été déposées, il y a environ trois ans. On a ainsi l'impression d'être dans un immobilisme complet, mais il voit du positif dans cette stratégie de ressources humaines. Il constate que ces motions demandent plusieurs choses, notamment de la flexibilité.

M^{me} Fontanet précise qu'elle a prévu de répondre à chaque invite des deux motions.

Le président demande en effet aux commissaires de poser des questions sur la présentation. Le contenu des motions sera abordé dans un deuxième temps.

Un commissaire (PDC) demande si un calendrier a été prévu pour l'application de ces mesures. En venant du privé et en ayant eu des contacts dans le public également, il s'aperçoit que faire stopper ces personnes qui dysfonctionnent est compliqué. Si on part de l'idée qu'on va mettre en place des projets, monter des commissions, parler avec les syndicats, tout cela coûte et prend du temps et la personne continue à dysfonctionner pendant toute cette période. Il demande s'il y a des garde-fous ou des barrières temporelles à l'application de ce projet.

M^{me} Fontanet indique qu'il est prévu d'avoir un plan d'action sur la mise en œuvre. Il faut également voir qu'il y a déjà des indicateurs fixés et que l'on est dans le contexte de plus de 18 000 collaborateurs où rien ne se décrète. Cela va se décliner peu à peu, raison pour laquelle on doit associer l'ensemble des collègues de façon à ce qu'ils soient aussi porteurs de cette stratégie. Son préopinant a fait le lien avec les personnes qui dysfonctionnent en demandant quand ils vont comprendre qu'il y a une nouvelle stratégie RH, qu'ils ne peuvent pas dysfonctionner et qu'ils doivent appliquer cette stratégie RH.

Un commissaire (PDC) précise que ce n'est pas de cette manière qu'il le voyait.

M^{me} Fontanet est rassurée parce qu'elle avait l'impression d'une confusion sur les choses. Déjà aujourd'hui, on s'occupe des personnes qui dysfonctionnent. On a malheureusement des processus extrêmement longs pour arriver à se séparer de ces personnes s'il n'y a pas d'autre solution, respectivement leur offrir suffisamment d'éléments ou de formation pour qu'elles ne dysfonctionnent plus. Ce n'est toutefois qu'un pan de la stratégie RH qui va concerner le fait de revoir la loi sur tous ces éléments.

Un commissaire (PDC) a cru entendre que cela fait des années que c'est en discussion. Il demande si les députés peuvent aider à fixer des dates pour que ces divers éléments soient appliqués.

M^{me} Fontanet répond que tout dépend de ce qu'on veut faire comme stratégie. Ici, il s'agit d'une stratégie de responsabilité et de confiance. Cela signifie que chaque service doit se sentir concerné et chacun doit arriver à reprendre cette stratégie et à la mettre en place avec un accompagnement. Si, depuis quelque part, on dit que cela doit être fait dans les six mois, on ressort

de cette stratégie de responsabilisation et de confiance. Maintenant, c'est ce qui doit primer à l'Etat.

M^{me} Fontanet estime qu'il serait d'ailleurs intéressant que la commission reçoive l'AFC. En effet, le projet Harmonie qui a été mis en œuvre est une façon complètement différente de travailler et 85% de l'AFC travaille sous cette forme.

Il reste peut-être trois services qui n'ont pas voulu en entendre parler parce qu'ils ne veulent pas d'horaire à la confiance et qu'ils ne veulent notamment pas ne pas être sur place. Quand on a autant de services et de collaborateurs, les choses se font en voyant que cela marche auprès des pairs. Ces derniers des Mohicans à l'AFC vont passer maintenant à Harmonie, mais cela aura pris 4 ans. En revanche, si on vient maintenant dire que toute l'administration va y passer d'ici la fin de l'année, le risque est que l'on ait des directions ou des services entiers qui disent qu'ils y ont passé, mais où le seul changement est que les gens ne pointent plus et qu'ils puissent faire un ou deux jours de télétravail par semaine.

Par contre, cela ne changera rien sur leur façon de travailler, sur la façon de contrôler, sur l'organisation du management, sur la responsabilisation des uns et des autres, ni sur la qualité de vie au travail. Cela serait vraiment le pire et ce n'est pas ce que veulent les collaboratrices et collaborateurs. Ceux-ci veulent y être associés. Surtout, les managers doivent prendre de vraies responsabilités par rapport à cela.

M^{me} Fontanet estime que ce n'est pas une bonne idée de fixer des critères en termes de temps parce que cela va avoir un effet inverse.

Une commissaire (S) revient sur le 2^e axe stratégie « promouvoir l'égalité entre femmes et hommes et la diversité ». Il est question de favoriser la conciliation entre vie privée et vie publique en favorisant les temps partiels à tous les niveaux de la hiérarchie. On sait que le temps partiel est surtout demandé par les femmes et elle aimerait savoir quel est le pourcentage d'hommes qui font une demande de temps partiel à l'Etat de Genève, en particulier à partir d'un certain niveau hiérarchique. Elle demande si c'est vraiment un levier pour l'égalité et que l'on arriverait même à augmenter ce pourcentage.

M^{me} Fontanet signale que, au sein de l'Etat, il y a une demande d'hommes d'être en temps partiel. Si on parle des différents niveaux de responsabilité, c'est que, jusqu'à il y a peu, un homme qui demandait à faire un temps partiel, on parlait du principe qu'il avait assez peu d'ambition. Pour une femme, on estimait que c'était assez logique parce qu'elle allait s'occuper de ses enfants.

M^{me} Fontanet indique que ce n'est pas à l'Etat de forcer les hommes à prendre du temps partiel. En revanche, c'est à l'Etat de transmettre le message que, quel que soit le niveau, le temps partiel peut être considéré. C'est évidemment ce qui est fait. Il y a des demandes et M^{me} Fontanet signe, pour le DF, ce type de demande faite par des fonctionnaires confirmés de réduire leur temps de travail. Il y a des demandes d'hommes et pas seulement de femmes.

M^{me} Flamand-Lew précise que les chiffres concernant le temps partiel figurent dans le bilan social de l'Etat, en page 23, notamment avec la distinction entre femmes et hommes pour chaque catégorie de personnel.

Une commissaire (S) note que l'objectif 2.3 consiste à « atteindre une représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les échelons de l'administration » en favorisant le sexe sous-représenté. Elle demande s'il est envisagé d'instaurer des quotas.

M^{me} Fontanet répond qu'il n'est pas envisagé d'instaurer des quotas parce que cela pourrait poser des problèmes. Au Pouvoir judiciaire, il y a une majorité de femmes qui sont juges ou procureures. Ce qui prime, c'est la compétence, mais il y a une attention particulière à s'assurer de retenir des candidatures féminines, respectivement masculines, et d'avoir un œil à ce sujet parce que c'est très important.

M^{me} Fontanet est persuadée qu'il y a des femmes compétentes de la même façon que des hommes à chaque poste. Ensuite, ce sont des choix qui se font en ayant cette sensibilité, mais il n'y a pas de quotas. En revanche, il va y avoir une attention particulière à la mixité, par exemple dans des services où il n'y aurait que des femmes et au fait d'avoir aussi des engagements d'hommes et inversement.

Une commissaire (S) relève que la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat a récemment traité d'un projet de loi sur l'anonymisation des CV à l'Etat. Elle demande si cela aurait une répercussion par rapport à la question de l'égalité.

Le président propose de venir sur ce point lors de l'audition qui aura lieu sur ce projet de loi.

Un commissaire (MCG) est étonné d'entendre qu'il y a trop de contrôles à l'Etat. Personnellement, il trouve qu'il n'y a pas trop de contrôles. En tout cas, il faudrait de meilleurs contrôles et avec une coordination nécessaire. Cela étant, on peut s'interroger si la commission de contrôle de gestion ne fait pas des choses redondantes, mais elle a sa liberté d'agir. Au niveau institutionnel, il trouve qu'il n'y a pas trop de contrôle.

D'ailleurs, heureusement qu'il y a la Cour des comptes qui est indépendante et qui pointe par exemple les graves problématiques de l'office des poursuites, qui sont effectivement un véritable serpent de mer. Se plaindre des recommandations trop nombreuses, c'est un peu comme si on reprochait au thermomètre d'indiquer la fièvre plutôt que de s'interroger sur les causes de la fièvre elle-même.

M^{me} Fontanet a dit précisément que ce n'est pas au Conseil d'Etat de se plaindre des contrôles. En revanche, pour les services, à un moment donné, ils peuvent se retrouver avec tellement de demandes et de recommandations qu'ils n'avaient pas les ressources pour s'intéresser aux problèmes de fond tellement ils sont occupés par la réponse au contrôle. Cela étant, en aucun cas, il n'appartient au Conseil d'Etat de se déterminer sur ces contrôles.

M^{me} Fontanet pense que l'on peut assouplir les directives internes, mais c'est autre chose, pour qu'il ait davantage d'espace pour les collaborateurs. S'agissant de ces contrôles, c'est au parlement, respectivement à la population, de se déterminer, mais ce n'est pas au Conseil d'Etat de refuser ces contrôles. M^{me} Fontanet parlait des conséquences qu'il y a parfois, parce que cela prend passablement de ressources humaines pour répondre à ces contrôles.

Ni de la part de M^{me} Fontanet ni du Conseil d'Etat, il n'y a aucune plainte s'agissant de la Cour des comptes, de la commission de contrôle de gestion ou du SAI auquel le Conseil d'Etat fait lui-même appel. Il est arrivé que M^{me} Fontanet fasse appel au SAI concernant des entités sur lesquelles elle avait des doutes et dont elle voulait que certains examens soient faits.

Un commissaire (MCG) note que, quand la Cour des comptes fait des recommandations, les services ou le département peuvent indiquer ce qu'ils pensent de celles-ci. Dès lors, il demande s'il y a une hésitation à dire que des recommandations sont difficiles à réaliser ou qu'elles vont prendre du personnel.

M^{me} Fontanet assure que c'est quelque chose qui est fait. Chaque recommandation est examinée. Ensuite, des tableaux de bord sont établis pour suivre l'évolution de ces recommandations pour voir si une réponse est complètement apportée ou non. Il y a parfois aussi des discussions, y compris avec la Cour des comptes, pour savoir si certaines recommandations peuvent être abandonnées parce que des changements ont été opérés et que la recommandation n'est plus topique.

M^{me} Fontanet croit qu'il n'y a pas de gêne des départements d'avoir ces discussions. M^{me} Fontanet siège dans le comité d'audit avec lequel le nombre de recommandations demeurant dans chaque département est examiné.

M^{me} Fontanet relève que la première invite de la M 2445 demande « à favoriser les aspirations des collaborateurs de l'Etat en leur proposant de réelles perspectives d'évolution au sein de l'administration ». Elle trouve une réponse dans l'objectif 3.3 visant à mettre l'accent sur la gestion de carrière et favoriser la mobilité interne.

Il s'agit en effet de soutenir les collaboratrices et collaborateurs dans la gestion de leur parcours professionnel, le développement de leurs compétences et en offrant des possibilités de mobilité et de progression interne.

M^{me} Fontanet aimerait aller un peu loin. Aujourd'hui, il est dramatique ce qu'on entend au sein de l'Etat. Cela l'interpelle beaucoup et on doit aussi agir à ce niveau. Quand on parle à des cadres qui sont à l'Etat depuis plus de 10 ans, ils disent qu'ils ont extrêmement peu de chances de pouvoir retrouver quelque chose dans le privé ou à l'extérieur, sauf à être dans des services extrêmement formés, notamment à l'AFC ou à la DGFE. C'est là où il doit aussi y avoir la réflexion au sein de l'Etat sur les formations pour s'assurer que le privé n'ait pas l'impression qu'on a des cadres au rabais en termes de compétences et de formation.

La mobilité doit se dessiner à l'interne, mais elle doit aussi pouvoir s'imaginer à l'externe. Certains n'ont peut-être pas envie de rester toute leur vie à l'Etat. Après un certain nombre d'années dans un certain domaine, on peut avoir envie de passer à autre chose. Là, on doit véritablement avoir une réflexion dans le cadre de cet objectif pour que l'on n'ait plus cette impression, que certains collaborateurs ont, d'être prisonniers au sein de l'Etat et qu'ils ont intérêt à y rester, malheureux ou heureux, parce qu'ils ne trouveraient pas ailleurs.

La deuxième invite demande « à préparer, en lien avec l'office du personnel de l'Etat, une transversalité en matière de ressources humaines de manière à favoriser effectivement la mobilité interne ». Aujourd'hui, la transversalité est déjà là. Quand il y a des annonces internes, on revoit énormément de candidatures d'autres départements et d'autres services, même si, dans les faits, le fonctionnement des départements est encore fortement ancré dans la culture du travail à l'Etat. On doit prendre des initiatives pour favoriser encore cette transversalité.

La communauté des managers est un vrai exemple parce qu'elle permet à des managers de tous niveaux hiérarchiques et de tous les départements d'échanger sur les problématiques qu'ils ont et qui peuvent être communes. Cela offre aussi la possibilité aux gens de se connaître et de faciliter les contacts professionnels. Lorsque l'on échange, dans le cadre d'une rencontre

en ligne ou d'un atelier, c'est ensuite beaucoup plus facile de décrocher son téléphone et de régler les problèmes directement les uns avec les autres quand on se connaît.

Dans le cadre de l'urgence liée au COVID, on a vu des décloisonnements extrêmement importants et très inhabituels. Des services surchargés ont obtenu des renforts importants de la part d'autres services moins impactés.

Par exemple, énormément de personnes sont allées travailler à l'OCE pour aider au traitement de l'ensemble des RHT. C'était des personnes qui venaient d'autres services qui étaient inoccupées pour des raisons de fermeture des guichets et d'impossibilité de travailler à la maison ou en télétravail. On peut aussi penser au service des infirmiers et infirmières du service de santé de la jeunesse. Comme il n'y avait plus d'école, il n'avait plus de travail pendant la période de confinement et ils sont tous allés prêter main-forte à la cellule COVID mise en place à la DGS. On a donc vu que cela existe, mais on doit travailler davantage ce décloisonnement.

La troisième invite demande « à anticiper collectivement les besoins de l'Etat en : – identifiant les besoins à venir en personnel de l'Etat sur une période de 3 à 4 ans ». L'objectif 3.1 de la stratégie vise à identifier les compétences présentes au sein de l'Etat. Elle répond ainsi en partie à cette invite. En effet, cette identification des besoins doit se faire au niveau des services et des départements, mais tous ces besoins doivent être mis en commun. Ce sont les DRH départementales qui doivent pouvoir aussi avoir cette vue sur les synergies possibles entre toutes ces compétences au sein des départements.

La quatrième invite demande « à anticiper collectivement les besoins de l'Etat en : – attribuant la compétence aux directeurs des ressources humaines de chaque département de faire connaître à leurs collaborateurs la possibilité, au bénéfice d'une éventuelle formation complémentaire, d'une mobilité interne transversale ». L'objectif 3.2 propose de développer l'employabilité et les compétences des collaboratrices et collaborateurs. Il y a des formations ciblées. L'offre de formation doit évidemment être envisagée pour répondre aux besoins du personnel, mais aussi à ceux de l'Etat employeur.

Pour M^{me} Fontanet, c'est le critère essentiel sur lequel on doit travailler aujourd'hui. Tout le monde a un droit à se former, mais l'Etat doit avoir défini ce dont il a besoin en termes de formation de ses collaboratrices et collaborateurs, où il veut aller et quels sont ses objectifs en la matière. Le rôle des RH est important, mais il y a aussi un rôle des hiérarchies qui est central parce que ce sont les supérieurs directs qui travaillent au quotidien avec les personnes. Ce sont eux qui font passer ces entretiens d'évaluation et de

développement personnel et qui peuvent, dans ce cadre, encourager les employés à développer telles ou telles compétences.

M^{me} Fontanet pense qu'il y a un catalogue de formations à l'Etat, sur lequel un travail est effectué, qui est extrêmement étendu, voire un peu trop étendu, sans se concentrer sur les formations nécessaires pour poursuivre le travail.

La dernière invite demande « à anticiper collectivement les besoins de l'Etat en : – assignant la compétence aux directeurs des ressources humaines de chaque département de proposer d'éventuels candidats à cette mobilité interne de manière régulière ». L'objectif 3,1 répond en partie à cette invite puisqu'il propose de mieux connaître les compétences existantes au sein de l'Etat pour pouvoir les mobiliser de façon transversale. D'ailleurs, une plateforme des missions a été mise en ligne à l'automne 2019 par l'OPE.

Les services peuvent y mettre des propositions de missions temporaires à taux réduit, par exemple faire le graphisme d'un document, revoir un tableau Excel de suivi, apporter une expertise comptable ponctuelle, etc. Les collaboratrices et collaborateurs d'autres départements, avec l'accord de leur hiérarchie, répondre et offrir leurs compétences. Dans ce cas aussi, le rôle des hiérarchies est fondamental pour identifier les personnes qui ont des compétences et qui peuvent les offrir à d'autres services.

Le rôle des hiérarchies est d'autant plus important, quand on veut offrir ces compétences à d'autres services, parce que cela veut dire que l'on a identifié ces compétences et que la personne qui aimerait aller les offrir pour une courte mission a un peu plus de temps à sa disposition. Aujourd'hui, elle bénéficie de ce temps qu'elle pourrait mettre à disposition d'un autre service de façon très ponctuelle. Sur ce point, il ne faut pas qu'il y ait de tabous. Il ne faut pas qu'il y ait de craintes, en silos et dans les départements, de dire qu'il serait possible de faire sans quelqu'un pendant quelques demi-journées de façon à ce qu'il puisse aller faire bénéficier un autre département de ses compétences.

Typiquement, au DF, la réceptionniste, pendant la période post-confinement, a demandé si elle pouvait aller aider deux autres départements qui avaient un énorme besoin. Comme le DF travaillait de façon ralentie puisqu'il y avait moins de présence et moins de besoins, on a estimé qu'il était possible, pendant une période de deux mois, de faire en sorte qu'elle puisse prêter main-forte aux autres départements. La personne a trouvé cela extraordinaire parce que cela lui a montré qu'elle était capable de faire d'autres choses que ce qu'elle faisait et les autres départements étaient très contents de l'aide apportée, durant une journée par semaine pour chaque

département, par cette personne. M^{me} Fontanet pense que c'est là-dessus qu'il faut aussi travailler.

M^{me} Fontanet annonce que le Conseil d'Etat ne s'oppose donc pas du tout à ces motions. Il y est même favorable. Il encourage la Commission ad hoc sur le personnel de l'Etat à les soutenir de façon à ce qu'elles puissent aussi venir confirmer la volonté du Conseil d'Etat.

C'est aussi un message à transmettre aux collaboratrices et collaborateurs de confirmer la volonté du Conseil d'Etat d'aller dans la modification de cette stratégie des ressources humaines.

Un commissaire (UDC) pense que tout le monde partage les mêmes inquiétudes et qu'il faut plus de flexibilité, de transversalité et de mobilité interne. Concernant les évaluations du personnel, il a été question de cadres au rabais et de certains qui se sous-estiment. Dans les évaluations, il y aurait quand même un certain nombre de soucis de gens qui ont l'impression que cela pourrait être problématique s'ils quittent l'Etat.

Il demande si la priorité ne devrait pas être de mettre en valeur le fonctionnaire par rapport au travail accompli et, après, lui offrir des possibilités de formations complémentaires pour évoluer. Certains ont en effet l'impression d'être bloqués, à un moment donné, à un certain niveau et de ne plus pouvoir évoluer. Ils ont fait un bon job pendant 10 ans et, tout d'un coup, ils se disent qu'ils ne peuvent plus aller en avant et qu'ils aimeraient faire autre chose.

M^{me} Fontanet précise qu'il n'y a pas de cadres au rabais, mais le sentiment de certains cadres que, s'ils ont fait plus de 10 ans à l'Etat, il leur sera impossible de trouver un job ailleurs qu'à l'Etat. M^{me} Fontanet pense que c'est problématique. C'est un mauvais signal pour l'Etat et pour arriver à être attractif pour des profils particuliers et intéressants. C'est dans ce sens que l'on ne doit pas arriver à ce type de conclusion. Concernant les formations, elles sont de deux types. La première est celle pour permettre à un collaborateur d'être à l'aise dans le job qu'il occupe et de pouvoir donner entière satisfaction.

Il s'agit par exemple de savoir s'il a besoin de suivre une ou deux formations complémentaires ou s'il a besoin d'avoir des formations continues parce qu'il est dans un domaine en constante évolution et qu'il doit effectivement être en mesure de continuer à se former pendant sa profession, comme cela se fait aussi dans le privé. Il y a aussi le cas de la personne qui veut faire autre chose. Il doit ainsi y avoir des réflexions avec les hiérarchies. Si on sent que ces personnes ont des compétences particulières, il faut

qu'elles puissent faire des formations qui pourraient les amener à monter avec des CAS ou d'autres éléments.

Pour tout cela, on devrait avoir une vue plus transversale sur les compétences qu'il y a au sein de l'Etat. Il y a aussi une responsabilité avec certains métiers qui vont disparaître. Typiquement, des métiers de comptable dans certains services de la DGFE où des gens travaillent sur des tableaux Excel où ils rentrent certains chiffres. Ce sont des métiers en train de disparaître. On est en train d'automatiser tout cela.

Cela va pouvoir être lu et rentré directement sans que quelqu'un ne le saisisse. Il s'agit de voir comment on aide ces personnes à se former et à avoir d'autres possibilités.

Un commissaire (UDC) note qu'il y avait beaucoup de travail en silo et le but est maintenant de travailler de manière beaucoup plus transversale. Il demande si M^{me} Fontanet pense que le DF et l'Etat prennent la direction de s'ouvrir davantage, d'être moins cloisonné et d'être plus transversal.

M^{me} Fontanet répond que c'est en tout cas ce qu'elle appelle de ses vœux. C'est un travail difficile à mettre en place. C'est ce qu'ils souhaitent faire avec l'OPE qui a quand même ce rôle de transversalité. M^{me} Fontanet est dans un département qui est quasi exclusivement transversal. Que cela soit les finances, la fiscalité, l'OPE ou les poursuites, c'est quand même quelque chose qui concerne toute une série d'autres départements avec lesquels ils ont des liens. M^{me} Fontanet a l'impression qu'il y a cette ouverture et elle confirme que, avec l'acceptation de cette stratégie RH, le Conseil d'Etat se dirige dans cette direction.

Le président aimerait savoir s'il y a des demandes d'auditions complémentaires concernant la motion 2445. Il prend note que ce n'est pas le cas.

Le président met aux voix la motion 2445 :

Oui :	10 (2 S, 2 Ve, 2 PDC, 3 PLR, 1 UDC)
Non :	0
Abstentions :	2 (2 MCG)

La motion est acceptée.

Proposition de motion (2445-B)

Rénovons l'administration ! (Vol. II – Une mobilité interne efficiente au sein de l'Etat et de ses institutions)

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
considérant :

- la diversité des postes, des métiers et des compétences au sein de l'Etat de Genève ;
- l'évolution constante des métiers qui demande une flexibilité et une adaptation des formations et des postes au sein de l'Etat ;
- l'inquiétude de certains employés de l'Etat, qui se sentent dépossédés de leur métier en raison de ces évolutions ;
- l'absence de vue d'ensemble et de planification globale à moyen terme des ressources humaines à l'Etat de Genève ;
- l'absence de possibilité de mobilité interne horizontale ou transversale au sein de l'Etat de Genève ;
- le besoin d'une planification des postes vacants sur un horizon de 3 à 4 ans au sein de l'Etat de Genève,

invite le Conseil d'Etat

- à favoriser les aspirations des collaborateurs de l'Etat en leur proposant de réelles perspectives d'évolution au sein de l'administration ;
- à préparer, en lien avec l'office du personnel de l'Etat, une transversalité en matière de ressources humaines de manière à favoriser effectivement la mobilité interne ;
- à anticiper collectivement les besoins de l'Etat en :
 - identifiant les besoins à venir en personnel de l'Etat sur une période de 3 à 4 ans ;
 - attribuant la compétence aux directeurs des ressources humaines de chaque département de faire connaître à leurs collaborateurs la possibilité, au bénéfice d'une éventuelle formation complémentaire, d'une mobilité interne transversale ;
 - assignant la compétence aux directeurs des ressources humaines de chaque département de proposer d'éventuels candidats à cette mobilité interne de manière régulière.