

*Date de dépôt : 14 octobre 2020*

## **Réponse du Conseil d'Etat**

**à la question écrite de M. Boris Calame : Taux d'absentéisme dans le petit et le grand Etat, où en est-on ?**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

En date du 28 août 2020, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une question écrite ordinaire qui a la teneur suivante :

*En sachant que le taux d'absentéisme est un indicateur qui permet de percevoir, partiellement, le « bien-être » des collaborateurs et collaboratrices au sein d'une entité, il est important d'assurer le suivi statistique de cette donnée et de mettre en œuvre des moyens spécifiques d'accompagnement personnel, notamment au retour à l'emploi.*

*En Suisse, en 2019, le taux d'absentéisme moyen était de l'ordre de 3,8% avec toutefois des variations importantes selon les métiers et les fonctions exercées. Le coût moyen de l'absentéisme est évalué par certains à 1000 francs par jour, ceci comprendrait notamment la perte de productivité, mais aussi les coûts liés aux heures supplémentaires, d'autres collaboratrices et/ou collaborateurs, nécessaires à l'accomplissement des tâches qui ne pourraient autrement être réalisées.*

*Au regard de ces éléments, le Conseil d'Etat et les entités concernées du petit et grand Etat, que je remercie par avance pour leurs réponses, pourraient-ils répondre aux questions suivantes :*

*Sur les 24 derniers mois, soit de septembre 2018 à août 2020), tant pour le petit Etat (départements, offices et services) que pour le grand Etat (structures publiques autonomes), en fonction de leur gestion statistique en la matière :*

- 1) *Quel est le taux d'absentéisme détaillé, au plus fin des données disponibles (office ou service), par catégories « standardisées » (maladie, accident professionnel, accident non professionnel, maternité, obligations au service de la population, RHT ou encore, le cas échéant, COVID) ?*
- 2) *Quelles variations sont constatées au sein de chaque structure selon les catégories métiers (administration, technique, support,...) et les fonctions exercées (direction, cadres, employés, apprentis,...) ?*
- 3) *Quelles sont les variations constatées en termes de durée de l'absentéisme (courte, moyenne et longue durée) ?*
- 4) *Quelles sont les mesures mises en œuvre pour assurer un suivi « en temps réel » de l'absentéisme, et à partir de quel stade (% , récurrence et/ou durée de l'absence) des mesures spécifiques sont-elles activées, afin notamment d'assurer le meilleur retour possible en emploi ?*
- 5) *Quelles sont également les données disponibles en lien avec la rotation des employés et employées (« turn-over ») ?*

## RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

Les réponses du Conseil d'Etat aux différentes interrogations contenues dans la présente question écrite ordinaire sont formulées ci-dessous. L'office du personnel de l'Etat ne disposant pas des données détaillées des structures publiques autonomes du grand Etat ni des actions mises en œuvre par ces dernières dans le cadre de la gestion des absences, seules les données de l'administration cantonale et les actions mises en œuvre par cette dernière sont présentées. Néanmoins, les taux d'absence des entités publiques autonomes sont publiés chaque année dans le bilan social de l'Etat et des institutions autonomes.

**1) *Quel est le taux d'absentéisme détaillé, au plus fin des données disponibles (office ou service), par catégories « standardisées » (maladie, accident professionnel, accident non professionnel, maternité, obligations au service de la population, RHT ou encore, le cas échéant, COVID) ?***

Les chiffres détaillés de l'administration cantonale sont présentés dans l'annexe 1. Les taux d'absence sont calculés sur 12 mois glissants, soit du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin, à l'exception des taux d'absence pour motifs liés à la COVID-19 pour lesquels la période considérée est de 6 mois, arrêtée au 30 juin 2020. Le choix consistant à retenir 12 mois glissants au 30 juin s'explique par le fait que les données de juillet et d'août sont encore susceptibles d'être modifiées.

**2) *Quelles variations sont constatées au sein de chaque structure selon les catégories métiers (administration, technique, support,...) et les fonctions exercées (direction, cadres, employés, apprenti,...) ?***

Les chiffres selon le groupe de fonctions définies au sein du système d'évaluation des fonctions de l'administration sont présentés dans l'annexe 2. Pour assurer la protection des données personnelles, le nombre de personnes par catégorie n'étant pas suffisant dans certaines structures, les résultats sont présentés au niveau du département. Les taux d'absence sont calculés sur 12 mois glissants, soit du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.

**3) *Quelles sont les variations constatées en termes de durée de l'absentéisme (courte, moyenne et longue durée) ?***

Les chiffres détaillés sont présentés dans l'annexe 3. Les taux d'absence sont calculés sur 12 mois glissants, soit du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.

**4) *Quelles sont les mesures mises en œuvre pour assurer un suivi « en temps réel » de l'absentéisme, et à partir de quel stade (% , récurrence et/ou durée de l'absence) des mesures spécifiques sont-elles activées, afin notamment d'assurer le meilleur retour possible en emploi ?***

L'absence est suivie en continu grâce au système d'information RH (SIRH). Un regard attentif est porté d'une part sur la valeur absolue de l'absence (avec une alarme à 5%) mais également sur sa variation, toute augmentation déclenchant une analyse.

Un autre indicateur permet de suivre le « taux d'absence du collectif ». Ce taux permet de gommer les aspects plus individuels de l'absence et de se focaliser sur la « santé » de la structure. Pour cet indicateur-là, le seuil d'action est à 7%.

Les actions posées sont de trois ordres :

Un axe préventif est mis en place avec le changement de paradigme managérial voulu par le programme Qualité de Vie au Travail (QVT) de la stratégie RH. Toutes les études le montrent : en évoluant dans un environnement où les valeurs de responsabilisation, d'autonomie, de confiance et de collaboration sont déclinées, non seulement la qualité de la prestation s'améliore mais les collaboratrices et les collaborateurs trouvent un meilleur équilibre, ce qui ne peut qu'avoir un impact positif sur le taux d'absence.

Si, malgré tout, des difficultés surviennent, une approche permettant de rééquilibrer les situations difficiles a été mise en place. Cette approche dite 3 P (Poste, Personne, Prestation) permet aux responsables RH d'analyser les situations en apportant des réponses ciblées en fonction de l'origine des problèmes. Un e-learning et des ateliers théâtre permettent de sensibiliser les managers à cet autre regard sur l'absence. Par ailleurs, pour répondre aux difficultés spécifiques liées au collectif, un schéma d'intervention a été validé par le collège des secrétaires généraux pour les entités les plus touchées.

Enfin, une approche curative qui inclut les activités du service de santé pour accompagner le retour au travail : celle des médecins conseils – prestation externalisée – pour déterminer la pertinence de l'absence et celle de la Cellule Retour au Travail (CRT) pour accompagner les personnes qui ne peuvent pas retourner à leur poste. Ces activités s'inscrivent dans une série de règles simples comme l'annonce de son absence, par téléphone, à sa hiérarchie, l'accompagnement de la reprise d'activité et un suivi statistique pointu. La qualité de ce suivi a permis de mettre en exergue le fait que l'absence a une composante collective, non réductible à la simple accumulation des composantes individuelles.

**5) Quelles sont également les données disponibles en lien avec la rotation des employés et employées (« turn-over ») ?**

Entre le 30 juin 2019 et le 1<sup>er</sup> juillet 2020, le taux de rotation en ETP du personnel de l'administration cantonale s'inscrit à 4,9%. Cette valeur est similaire à celle publiée dans le bilan social de 2010 à 2019 qui s'inscrit également à 4,9%. Par comparaison, le taux d'absence s'est inscrit en hausse sur la période. Un lien direct entre les données d'absence et le taux de rotation ne peut donc pas être établi.

Pour confirmer ce premier résultat, l'office du personnel de l'Etat a calculé le taux de corrélation entre le taux de rotation et le taux d'absence des unités opérationnelles comprenant plus de 10 ETP entre le 30 juin 2019 et le 1<sup>er</sup> juillet 2020. Ce dernier s'inscrit à - 5%, soit une valeur proche de l'absence de corrélation (0%).

Au bénéfice de ces explications, le Conseil d'Etat vous invite, Mesdames et Messieurs les Députés, à prendre acte de la présente réponse.

**AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT**

La chancelière :  
Michèle RIGHETTI

Le président :  
Antonio HODGERS

Annexes :

- 1) *Taux d'absence selon le motif*
- 2) *Taux d'absence selon le groupe de fonctions*
- 3) *Taux d'absence selon la durée*

Taux d'absence selon le motif

	juillet 2018 à juin 2019				juillet 2019 à juin 2020				Total Accident	Total Accident
	Mali pré-mat.	Maladie	Total Maladies	Acc. non prof.	Mali pré-mat.	Maladie	Total Maladies	Acc. non prof.		
<b>PRE</b>										
DA - Direction des affaires internationales	0.7%	0.8%	1.5%	0.5%	2.0%	0.9%	0.5%	0.0%	0.2%	3.1%
Chancellerie d'Etat	0.0%	5.1%	5.1%	0.2%	0.0%	0.3%	5.4%	0.1%	4.9%	5.0%
Organismes rattachés administrativement au PRE	0.0%	1.9%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.3%	0.0%	2.1%
Secrétariat Général - DF	0.4%	2.2%	2.2%	0.2%	0.0%	0.2%	2.4%	0.0%	0.8%	0.8%
Direction Générale des Finances de l'Etat	0.2%	5.0%	5.2%	0.0%	1.0%	1.0%	6.2%	0.5%	0.2%	8.1%
Ministère des Affaires Générales	0.0%	1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Office national des Ressources Humaines	0.3%	10.8%	10.7%	1.2%	1.6%	12.2%	9.1%	9.4%	0.2%	10.8%
Office national des Familiales	0.0%	4.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.6%	0.2%	0.0%	6.3%
Office du Personnel de l'Etat	0.0%	4.8%	4.8%	0.2%	0.0%	0.2%	5.0%	0.5%	0.0%	6.1%
Office National de la Statistique	0.9%	2.1%	3.0%	0.5%	0.0%	0.5%	3.5%	1.7%	0.0%	1.9%
Bureau de promotion de l'égalité et de prévention violences	0.0%	16.2%	16.2%	0.0%	0.0%	0.0%	16.2%	7.1%	0.0%	0.0%
Organismes rattachés ou en relation avec le DF	0.0%	3.2%	3.2%	2.8%	0.0%	2.8%	6.1%	5.4%	1.2%	6.8%
Secrétariat général du DIP	0.3%	3.3%	3.5%	0.3%	0.8%	0.6%	4.2%	0.8%	0.1%	0.9%
Direction générale de l'enseignement obligatoire	0.6%	3.6%	4.1%	0.6%	0.1%	0.7%	4.8%	0.5%	0.1%	0.6%
Direction générale de l'enseignement secondaire II	0.2%	2.7%	2.9%	0.4%	0.1%	0.5%	3.4%	0.3%	0.4%	0.5%
Office médico-pédagogique	0.8%	4.5%	5.3%	0.6%	0.2%	0.8%	6.1%	3.8%	4.6%	5.6%
Direction générale de l'office de l'enfance et jeunesse	0.5%	5.9%	6.3%	0.6%	0.2%	0.7%	7.1%	6.0%	7.7%	9.1%
Office d'orientation, formation professionnels et continue	0.4%	5.1%	5.5%	0.1%	0.0%	0.1%	5.6%	3.3%	0.6%	0.1%
Secrétariat Général du DSES et Entités par	0.1%	2.8%	2.9%	0.2%	0.0%	0.2%	3.1%	0.0%	0.2%	0.4%
Office cantonal de l'énergie	0.3%	6.3%	6.6%	0.3%	0.0%	0.0%	6.9%	1.1%	0.8%	1.7%
Corps de Police	0.1%	4.0%	4.1%	0.8%	0.0%	0.8%	5.8%	5.0%	0.9%	6.7%
Direction Générale de la Santé	0.1%	4.6%	4.7%	1.5%	1.8%	1.7%	6.2%	4.9%	0.5%	0.5%
Office cantonal de la détermination	0.1%	7.5%	7.6%	1.5%	0.3%	1.8%	10.7%	7.5%	1.4%	10.3%
Office cantonal de la population et des migrations (OCPM)	0.6%	7.6%	8.2%	0.6%	0.1%	0.7%	8.9%	8.2%	0.6%	8.8%
Direction générale office cantonal inspection du travail	1.1%	7.4%	8.5%	1.0%	0.8%	1.8%	10.3%	4.9%	0.2%	6.0%
Secrétariat général du DT	0.0%	4.2%	4.2%	0.3%	1.2%	1.6%	5.7%	0.0%	4.4%	4.4%
Office cantonal de logement et de la planification foncière	0.3%	2.0%	2.2%	0.7%	0.0%	0.7%	3.0%	0.0%	0.2%	2.7%
Office cantonal de l'énergie	0.0%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.2%	0.1%	5.0%
Office du patrimoine et des sites	0.0%	3.8%	3.8%	0.5%	0.0%	0.5%	4.3%	0.6%	0.4%	7.9%
Office du registre foncier	0.5%	1.7%	2.1%	0.1%	0.0%	0.2%	2.3%	0.2%	0.1%	0.0%
Office des autorisations de construire	0.0%	3.6%	3.6%	0.8%	0.1%	0.9%	4.5%	3.3%	1.1%	4.8%
Office cantonal de l'environnement	0.2%	2.3%	2.5%	0.6%	0.0%	0.6%	3.1%	0.3%	2.6%	3.3%
Office cantonal de l'eau (OCAE)	0.0%	3.6%	3.6%	0.4%	0.3%	0.7%	4.3%	2.3%	1.5%	1.6%
Office cantonal de l'agriculture et de la nature (OCAN)	0.0%	1.9%	1.9%	1.0%	1.6%	2.6%	4.4%	0.0%	0.6%	2.9%
Secrétariat général du DI	0.0%	1.9%	1.9%	0.1%	0.2%	0.3%	2.1%	2.1%	0.0%	1.1%
Office cantonal des transports (OCT)	0.2%	1.5%	1.8%	0.5%	0.0%	0.5%	2.2%	0.5%	0.0%	3.0%
OCGC - Office cantonal du génie civil	0.1%	4.7%	4.8%	0.5%	0.7%	1.2%	6.0%	0.0%	0.8%	9.0%
Office cantonal des véhicules (OCV)	0.2%	4.4%	4.6%	1.9%	0.3%	2.2%	6.8%	4.0%	0.7%	5.1%
Office cantonal des Bâtiments (OCBA)	0.0%	5.2%	5.2%	0.7%	5.9%	0.2%	5.9%	5.8%	0.3%	0.9%
Office cantonal des systèmes d'information & du numérique	0.1%	3.8%	3.9%	0.7%	0.0%	0.7%	4.5%	4.3%	0.5%	4.3%
Secrétariat Général du DDE	0.0%	0.9%	0.9%	0.3%	0.0%	0.3%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Direction générale Dev. économique, recherche & innovation	0.5%	2.7%	3.2%	0.1%	0.0%	0.1%	3.4%	0.0%	11.6%	13.4%
Secrétariat général du département de la cohésion sociale	0.0%	2.2%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	2.9%	0.1%	3.1%
Office de l'action, insertion et intégration sociales	0.6%	5.5%	7.1%	0.9%	0.0%	1.0%	8.1%	6.7%	7.0%	7.8%
Office cantonal de la culture et du sport	0.0%	4.5%	4.5%	0.4%	0.0%	0.4%	4.9%	5.4%	0.2%	5.6%

Glossaire : Mali, pré-mat. : Maladie pré-maternité, Acc. non prof. : Accident non professionnel, Acc. prof. : Accident professionnel.

Taux d'absence selon motif liés à la COVID-19

PRE	Description	Janvier 2020 à Juin 2020				Total
		Confinement	Garde d'enfants	Vulnérable	Domicile	
DIP	DAI - Direction des affaires internationales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Chancellerie d'Etat	0.0%	0.0%	0.6%	2.0%	2.6%
	Organismes rattachés administrativement au PRE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Secrétariat Général - DF	0.4%	0.1%	0.0%	0.9%	1.4%
	Direction Générale des Finances de l'Etat	1.9%	0.0%	0.0%	0.4%	2.4%
	Administration Fiscale Cantonale	2.5%	0.2%	0.1%	0.2%	3.0%
	Office cantonal des poursuites	3.7%	0.0%	0.3%	0.2%	4.5%
	Office cantonal des faillites	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office du Personnel de l'Etat	0.1%	0.1%	0.0%	0.6%	0.8%
	Office Cantonal de la Statistique	8.1%	0.0%	0.0%	0.1%	8.2%
DIP	Bureau de promotion de l'égalité et de prévention violences	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%
	Organismes rattachés ou en relation avec le DF	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
	Secrétariat général du DIP	0.0%	0.1%	0.2%	0.5%	0.8%
	Direction générale de l'enseignement obligatoire	0.2%	0.0%	1.1%	0.7%	2.0%
	Direction générale de l'enseignement secondaire II	0.9%	0.0%	0.2%	0.4%	1.5%
	Office médico-pédagogique	0.2%	0.0%	0.3%	0.1%	0.7%
	Direction générale de l'office de l'enfance et jeunesse	0.3%	0.0%	0.0%	0.7%	1.1%
	Office d'orientation, formation professionnelle et continue	0.0%	0.2%	0.0%	0.6%	0.8%
	Secrétariat Général du DSES et Etat-Major	1.4%	0.0%	0.0%	0.2%	1.6%
	Office cantonal de l'emploi (OCE)	0.3%	0.0%	0.8%	1.2%	2.2%
DSES	Corps de Police	0.2%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%
	Direction Générale de la Santé	1.3%	0.1%	0.0%	0.2%	1.7%
	Office cantonal de la délinction	0.2%	0.7%	1.4%	0.0%	2.4%
	Office cantonal de la population et des migrations (OCPPM)	0.8%	0.7%	1.3%	0.8%	3.6%
	Direction générale office cantonal inspection du travail	0.4%	0.2%	0.3%	0.5%	1.4%
	Office cantonal protection population et affaires militaires	3.1%	0.0%	0.4%	1.4%	4.9%
	Secrétariat général du DT	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
	Office de l'urbanisme	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal du logement et de la planification foncière	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal de l'énergie	9.7%	1.1%	0.7%	1.2%	12.6%
DT	Office du patrimoine et des sites	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office du registre foncier	8.1%	0.9%	2.1%	1.3%	12.4%
	Office des autorisations de construire	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
	Office cantonal de l'environnement	0.0%	0.3%	0.0%	0.8%	1.1%
	Office cantonal de l'eau (OCEN)	0.0%	0.0%	0.5%	0.4%	0.9%
	Office cantonal de l'agriculture et de la nature (OCAN)	0.0%	0.1%	0.1%	0.5%	0.8%
	Secrétariat général du DI	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal des transports (OCT)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	OCGC - Office cantonal du génie civil	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%
	Office cantonal des véhicules (OCV)	0.1%	1.7%	0.8%	3.1%	5.6%
DDE	Office cantonal des Bâtiments (OCBA)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal des systèmes d'information & du numérique	0.2%	0.1%	0.0%	0.3%	0.6%
	Secrétariat Général du DDE	1.3%	1.0%	0.0%	0.0%	2.3%
	Direction générale Div. économique, recherche & innovation	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Secrétariat général du département de la cohésion sociale	0.2%	0.1%	0.1%	0.3%	0.6%
	Office de l'action, insertion et intégration sociales	1.5%	0.1%	0.2%	0.2%	1.9%
	Office cantonal de la culture et du sport	0.3%	0.0%	0.4%	0.2%	0.8%

Note explicative des motifs : « Confinement » prescrit par le médecin cantonal dans sa décision de l'observation d'une période de quarantaine ; « Garde d'enfants » pour les parents qui doivent interrompre leur activité en cas de fermeture de l'établissement fréquenté par leur enfant ; « Vulnérable » indiquant un confinement en raison de critères de vulnérabilité de la personne au virus ; « Domicile » pour désigner le maintien à domicile sans activité.





Les fonctions sont organisées en neuf groupes définis par la nomenclature du système d'évaluation des fonctions (SEF) :

- Le personnel administratif qui regroupe plus de 200 fonctions différentes comprenant des fonctions administratives pures à des fonctions spécialisées comme les acheteurs.
- Les enseignants qui regroupent les fonctions des enseignants du DIP mais aussi des éducateurs spécialisés et des animateurs d'atelier.
- Les magistrats et le personnel de la justice et de la police qui regroupent 58 fonctions de la magistrature, justice et police mais aussi des chargés de faillites, et des juristes.
- Le management qui regroupe 72 fonctions de managers répartis à tous les niveaux de la hiérarchie.
- Les travailleurs manuels qui regroupent 65 fonctions allant de fonctions techniques comme les électriciens à des fonctions de concierge.
- Le personnel médical qui regroupe 41 fonctions qui regroupent des médecins mais aussi des diététiciens et des éducateurs en santé dentaire.
- Les scientifiques qui regroupent plus de 80 fonctions regroupant les statisticiens, économistes, certaines fonctions informatiques mais aussi les archéologues et les chimistes.
- Les fonctions techniques qui regroupent plus de 70 fonctions regroupant des dessinateurs en génie civil, des opérateurs en hydrologie, des géomaticiens.
- Les "autres fonctions" qui regroupent diverses fonctions comme le personnel en cours de formation (stagiaires de la police).

Conformément à la LIPAD, les chiffres ont été calculés au niveau des départements pour que des échantillons de taille suffisante soient présentés.

Taux d'absence selon la durée (j. = jours)

	juillet 2018 à juin 2019			juillet 2019 à juin 2020			Variation				
	1 à 3 j.	4 à 30 j.	31 j. et plus	1 à 3 j.	4 à 30 j.	31 j. et plus	1 à 3 j.	4 à 30 j.	31 j. et plus		
	global	global	global	global	global	global	global	global	global		
PRE	0.2%	1.0%	0.8%	2.0%	0.6%	2.3%	3.1%	0.0%	-0.4%	1.5%	1.1%
DAI - Direction des affaires internationales											
Chancellerie d'Etat	0.4%	1.2%	3.7%	5.4%	0.3%	0.8%	3.8%	5.0%	-0.1%	-0.4%	0.1%
Organismes rattachés administrativement au PRE	0.2%	0.8%	1.5%	1.5%	0.2%	0.1%	1.8%	2.1%	0.0%	0.0%	0.6%
DF	0.3%	0.6%	1.5%	2.4%	0.2%	0.6%	0.8%	0.8%	-0.1%	0.0%	-1.6%
Secrétariat Général - DF											
Direction Générale des Francs de l'Etat	0.7%	1.3%	4.2%	6.2%	0.5%	1.2%	6.3%	8.1%	-0.1%	-0.1%	2.1%
Administration Fiscale Cantonale	0.6%	1.3%	4.0%	5.9%	1.2%	4.4%	6.2%	6.2%	0.0%	0.0%	0.3%
Office cantonal des poursuites	0.8%	1.9%	9.5%	12.2%	0.6%	1.5%	10.4%	10.4%	-0.2%	-0.3%	-1.8%
Office cantonal des faillites	0.6%	1.2%	2.8%	4.6%	0.3%	1.4%	4.6%	6.3%	-0.3%	0.2%	1.7%
Office du Personnel de l'Etat	0.3%	1.0%	3.7%	5.0%	0.3%	1.2%	4.6%	6.1%	0.0%	0.2%	0.8%
Office Cantonal de la Statistique	0.5%	0.7%	2.3%	3.5%	0.3%	1.2%	3.3%	1.9%	-0.1%	0.5%	-2.0%
Bureau de promotion de l'égalité et de prévention violences	0.5%	1.9%	13.8%	16.2%	0.8%	1.9%	4.4%	7.1%	0.3%	0.0%	-9.4%
Organismes rattachés ou en relation avec le DF	0.8%	1.4%	3.8%	6.1%	0.7%	1.4%	4.8%	6.9%	-0.1%	0.0%	1.0%
Secrétariat général du DIP	0.5%	1.2%	2.5%	4.2%	0.4%	1.1%	4.6%	6.0%	-0.1%	-0.1%	2.0%
DIP	0.4%	0.9%	3.5%	4.8%	0.4%	0.9%	3.4%	4.6%	-0.1%	0.0%	-0.1%
Direction générale de l'enseignement obligatoire											
Direction générale de l'enseignement secondaire II	0.4%	0.7%	2.3%	3.4%	0.3%	1.2%	2.8%	3.8%	-0.1%	0.1%	0.4%
Office médico-pédagogique	0.5%	1.2%	4.4%	6.1%	0.4%	1.2%	3.8%	5.4%	0.0%	0.0%	-0.6%
Office d'orientation, formation professionnelle et continue	0.5%	1.3%	5.3%	7.1%	0.4%	1.8%	7.1%	9.1%	-0.1%	0.2%	1.9%
Secrétariat Général du DSES et Etat-Major	0.3%	1.0%	1.7%	3.0%	0.3%	0.8%	4.2%	5.2%	0.0%	-0.2%	2.2%
DSES	0.4%	1.3%	5.4%	7.1%	0.3%	1.6%	5.3%	7.3%	-0.1%	0.3%	-0.1%
Office cantonal de l'emploi (OCE)	0.5%	1.9%	3.7%	5.8%	0.6%	1.6%	4.5%	6.7%	0.1%	0.1%	0.9%
Corps de Police											
Direction Générale de la Santé	0.5%	1.0%	4.6%	6.2%	0.4%	0.7%	4.4%	5.5%	-0.1%	-0.3%	-0.7%
Office cantonal de la détention	0.6%	2.2%	7.9%	10.7%	0.5%	1.9%	7.8%	10.3%	-0.1%	-0.2%	-0.1%
Office cantonal de la population et des migrations (OCPM)	0.9%	1.6%	6.4%	8.9%	0.8%	2.0%	5.7%	8.5%	0.4%	-0.7%	-0.4%
Direction générale office cantonal inspection du travail	0.7%	1.6%	8.0%	10.3%	0.6%	1.4%	4.0%	6.0%	-0.1%	-0.2%	-4.3%
Office cantonal protection population et affaires militaires	0.4%	1.0%	4.3%	5.7%	0.3%	1.2%	3.3%	4.8%	-0.1%	0.2%	-1.0%
DT	0.5%	1.0%	1.2%	2.8%	0.4%	0.7%	1.6%	2.7%	-0.1%	-0.3%	0.4%
Secrétariat général du DT											
Office de l'urbanisme	0.5%	0.8%	1.7%	3.0%	0.4%	0.8%	1.3%	2.0%	-0.1%	-0.5%	-1.0%
Office cantonal de logement et de la planification foncière	0.5%	1.3%	3.1%	4.5%	0.4%	1.1%	4.2%	5.6%	0.2%	1.0%	1.1%
Office cantonal de l'énergie	0.6%	1.3%	2.4%	4.3%	0.5%	1.5%	4.1%	6.0%	-0.2%	0.2%	1.7%
Office du patrimoine et des sites	0.5%	0.9%	2.8%	4.3%	0.2%	0.8%	6.3%	7.3%	-0.3%	-0.2%	3.5%
Office du registre foncier	0.7%	1.0%	0.6%	2.3%	0.5%	1.4%	3.4%	5.3%	-0.2%	0.4%	2.8%
Office des autorisations de construire	0.5%	1.1%	2.8%	4.5%	0.4%	0.9%	3.1%	4.4%	-0.2%	-0.2%	-0.1%
Office cantonal de l'environnement	0.6%	0.8%	1.7%	3.1%	0.4%	0.9%	2.0%	3.3%	-0.2%	0.1%	0.3%
Office cantonal de l'eau (OCEau)	0.4%	0.8%	3.1%	4.3%	0.3%	0.8%	2.7%	3.9%	-0.2%	0.1%	-0.5%
Office cantonal de l'agriculture et de la nature (OCAN)	0.4%	0.8%	3.4%	4.4%	0.3%	1.0%	1.5%	2.5%	-0.1%	0.3%	-1.9%
OCAN	0.2%	0.5%	1.4%	2.1%	0.3%	1.0%	1.0%	2.2%	0.0%	0.5%	-0.4%
Secrétariat général du DI											
Office cantonal des transports (OCT)	0.5%	0.8%	1.4%	2.2%	0.4%	0.8%	2.0%	3.0%	-0.1%	0.0%	0.8%
OCGC - Office cantonal du génie civil	0.4%	1.2%	4.5%	6.0%	0.3%	1.1%	7.6%	9.0%	-0.1%	0.3%	3.0%
Office cantonal des véhicules (OVV)	0.4%	1.4%	5.0%	6.8%	0.4%	1.7%	3.0%	5.1%	0.0%	0.2%	-2.0%
Office cantonal des Bâtiments (OCBA)	0.2%	0.9%	4.0%	5.9%	0.2%	0.9%	5.6%	6.8%	0.0%	0.1%	0.8%
Office cantonal des systèmes d'information & du numérique	0.5%	1.2%	3.8%	4.7%	0.4%	0.9%	3.5%	4.8%	-0.1%	-0.3%	0.5%
ODE	0.3%	0.6%	0.3%	1.2%	0.3%	0.2%	0.3%	0.5%	0.0%	-0.4%	-0.3%
Secrétariat Général du DDE											
Direction générale Deyr, économie, recherche & innovation	0.6%	0.3%	0.2%	3.4%	0.4%	1.8%	11.2%	13.4%	-0.2%	1.5%	10.0%
DCS	0.8%	1.5%	0.0%	2.3%	0.4%	1.2%	1.5%	3.1%	-0.4%	-0.3%	1.5%
Secrétariat général du département de la cohésion sociale											
Office de l'action, insertion et intégration sociales	0.7%	1.3%	5.9%	8.1%	0.6%	1.3%	6.0%	7.9%	-0.1%	-0.2%	0.1%
Office cantonal de la culture et du sport	0.3%	1.1%	3.5%	4.9%	0.4%	1.1%	4.1%	5.6%	0.1%	0.0%	0.6%