

Date de dépôt : 15 novembre 2019

Rapport

de la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat chargée d'étudier la proposition de motion de M. Florian Gander : Stop au harcèlement et à l'atteinte à l'intégrité des collaborateurs de l'Etat !

Rapport de M. Christo Ivanov

Mesdames et
Messieurs les députés,

La commission ad hoc sur le personnel de l'Etat a traité la motion M 2510 lors de ses séances des 9 et 30 novembre et du 7 décembre 2018, ainsi que du 4 octobre et du 8 novembre 2019, sous la présidence de M. Cyril Aellen.

Les procès-verbaux ont été tenus par MM. Nicolas Gasbarro et Gérard Riedi. Qu'ils soient ici remerciés pour leur travail.

M. Grégoire Tavernier, directeur général de l'OPE, DF, assiste à toutes les séances.

M. Stefano Gorgone, secrétaire scientifique de la commission, et M. Lionel Rudaz, secrétaire adjoint, SGGC, ont participé aux séances de commission. Qu'ils soient également remerciés pour l'excellence de leur travail et leur disponibilité.

Séance du 9 novembre 2018 – Audition de M. Florian Gander, signataire

M. Gander explique avoir déposé cette motion après avoir discuté avec un conseiller d'Etat au sujet de l'article 21 alinéa 3 LPAC. Cette disposition prévoit qu'un employé de l'Etat peut voir son contrat de travail résilié pour un motif fondé.

M. Gander observe qu'entre l'esprit de la loi et l'interprétation qui en est faite par les ressources humaines, il y a une grande différence. Afin d'illustrer

l'interprétation qui en est faite, M. Gander prend l'exemple d'un fonctionnaire qui exerce une activité professionnelle physique.

Dans l'éventualité où cette personne se blesse et qu'elle se retrouve dans l'incapacité motrice de recommencer ce travail, l'Etat devrait lui proposer des solutions, en lui recherchant un autre poste. A partir de ce moment-là, M. Gander explique que l'employé doit signer un non-retour au poste de travail. Il se trouve qu'après 9 mois, s'ils n'ont pas réussi à le replacer, il sera licencié.

M. Gander évoque plusieurs cas dans lesquels les supérieurs hiérarchiques, gênés par un employé, ont procédé à toute une série de harcèlements. Il mentionne le cas des HUG dans lequel la relation de travail s'est terminée par un licenciement et le suicide de l'employé. Il est prévu, dans le RPAC, qu'il y a un motif fondé lorsque la continuation des rapports de service n'est plus compatible avec le fonctionnement de l'administration : dans les cas d'insuffisance de prestations, d'inaptitude à remplir les exigences du poste et de disparition durable d'un motif d'engagement.

M. Gander pense qu'il est important de réadapter cet article de manière à éviter un risque de licenciement pour cause d'accident ou de maladie.

M. Gander estime que le harcèlement, s'il est bien pratiqué, peut aboutir à une incapacité de travail, qui se traduit par un burn-out.

A ce titre, il mentionne qu'il y a de nombreux cas d'absences de longue durée à l'Etat et dans des régies publiques autonomes, notamment à la Fondation des parkings, où il y a entre 20 et 25% d'absentéisme. Selon lui, il s'agit d'un véritable problème.

M. Gander rappelle que le harcèlement peut être pénalement répréhensible et que l'Etat a le devoir de protéger ses employés contre tout type de harcèlement.

M. Gander donne l'exemple d'un cadre, qui a travaillé entre 20 et 30 ans à l'Etat de Genève. A la suite d'un harcèlement et d'un arrêt de travail, il a finalement été replacé en tant que stagiaire, pendant 9 mois, ce qui constitue un double harcèlement. Finalement, il a été licencié, car ils n'ont pas trouvé une place de travail dans un autre service et, par ailleurs, rien ne prouve que ces démarches aient été faites.

M. Gander relève que ces actes de harcèlement ne sont malheureusement pas sanctionnés. Il y a juste une forme de reconnaissance de harcèlement et c'est un problème. De plus, M. Gander explique que les gens harcelés ne vont pas systématiquement au service de santé ou au groupe de confiance. En effet, il en ressort toute une nouvelle série de procédures d'audit, de mise en accusation, etc. Une personne, qui est victime de harcèlement et qui est dans

un état psychologique très faible, sera vouée à être découragée et à ne pas entamer ces procédures. M. Gander relève qu'une personne sur deux renonce à le faire, car elle ne veut pas tout recommencer.

Selon M. Gander, il faut prendre de sévères mesures contre les harceleurs et les responsables. Par ailleurs, il faudrait faire une corrélation entre le service de santé du personnel de l'Etat et le groupe de confiance. Il serait important d'obtenir des chiffres en fonction des départements afin que des mesures concrètes soient prises en cas d'éléments alarmants. M. Gander souhaitait mettre ces problématiques en avant pour que cet article soit utilisé à bon escient.

Un commissaire (UDC) aimerait revenir sur le groupe de confiance et le service de santé, qui prennent des décisions qui peuvent avoir de lourdes conséquences. Il demande si le groupe de confiance est assez autonome pour statuer et s'il a une marge de manœuvre.

Par ailleurs, il demande si le service de santé est suffisamment efficace et indépendant par rapport à la hiérarchie et au système.

M. Gander lui répond qu'il ne sait pas vraiment, mais le groupe de confiance est indépendant des autres départements. Il croit qu'il est rattaché au département présidentiel, pour essayer ne pas avoir de lien avec les autres départements plus fonctionnels.

Par rapport au service de santé, il relève que l'employeur peut demander au service de santé d'intervenir. Dans un premier temps, si la personne est harcelée, le service de santé va préconiser à la personne d'arrêter de travailler pendant un certain temps. Par la suite, si le service de santé trouve que la personne peut retourner à son travail, elle le fera. Le problème serait que les RH ne souhaitent plus que la personne revienne. Dès lors, la personne se retrouve à devoir signer un non-retour au travail, etc.

Un commissaire (EAG) estime que cette motion traite d'un sujet extrêmement important. Il relève que le retour après un long arrêt maladie/accident est une vraie problématique. Néanmoins, il ne croit pas que ce soit un problème qui touche spécialement l'article 21 LPAC. Selon lui, il s'agit plus d'un problème de procédure interne à l'Etat et du RPAC qu'il faudrait cibler.

Il affirme que ce genre de pratiques isole complètement une personne, la disqualifie et renforce les spirales négatives. Il soulève que c'est une problématique similaire à la procédure de reclassement de manière générale (art. 46A RPAC). En effet, lorsqu'il y a une insuffisance de prestations, cette procédure est utilisée pour se passer des services d'une personne devenue indésirable. Les personnes sont transférées sans arrêt et cela crée des

souffrances personnelles. Il estime enfin que le harcèlement est une problématique en tant que telle.

Il propose à M. Gander de sérier la motion en 3 points : 1. Retour après maladie ; 2. Question du reclassement ; 3. Harcèlement. Il demande si cela lui conviendrait.

M. Gander lui répond qu'il est totalement ouvert aux amendements.

Un commissaire (PLR) demande à M. Gander ce qu'il faut faire, au niveau pratique, pour freiner ce phénomène circulaire. Par ailleurs, en ce qui concerne la sanction de l'employeur, il demande ce qu'il faudrait faire pour arriver à remplir les objectifs de la motion d'un point de vue logistique.

M. Gander n'a pas une idée précise de formulation, car il n'est pas avocat. C'est la raison pour laquelle il a déposé une motion. Il réitère que l'esprit de l'article 21 alinéa 3 LPAC est bien et que c'est l'interprétation des RH qui pose problème. Il pense qu'il est nécessaire de modifier le règlement.

Par rapport aux sanctions qui pourront être prises, M. Gander rappelle qu'une corrélation entre les différents services permettra de cibler des problématiques et, le cas échéant, de les solutionner.

Un commissaire (PLR) en vient à la notion de harcèlement, qui est définie comme un enchaînement d'agissements hostiles. Dans le cas d'une personne, qui ne donne pas satisfaction et qui, malgré les rectifications demandées par l'employeur, ne change rien, il demande si le fait que le supérieur hiérarchique réitère souvent ce qui ne va pas peut être compris comme un enchaînement d'agissements hostiles.

M. Gander lui répond que cela dépend de la chronologie des événements énoncés et de la manière dont les actes se sont déroulés. Il faut voir si les éléments reprochés à l'employé sont significatifs.

En effet, s'il s'agit de problèmes insignifiants et que l'employé en est sanctionné 2 ans après, car il se trouve qu'à ce moment précis les supérieurs n'en voulaient plus, il s'agit d'une excuse et ce n'est pas correct.

Une commissaire (PDC) a compris que les lourdes procédures du groupe de confiance et du service de santé ont pour effet d'amplifier les souffrances de ces personnes. Elle demande si, en définitive, il ne serait pas plus logique de licencier directement une personne qui ne convient plus au poste, plutôt que de la plonger dans une souffrance prolongée.

M. Gander estime que la personne va souffrir de ces différentes étapes, mais qu'elle souffrira plus de la perte de son emploi.

Une commissaire (PDC) demande si cela veut dire qu'il faut garder la personne à tout prix, même si elle ne convient plus à l'emploi.

M. Gander est persuadé qu'à l'Etat, il y a des services dans lesquels la personne pourrait être accueillie. Il y a de nouveaux emplois chaque année. Finalement, le plus important, c'est d'avoir la volonté de déplacer ces personnes.

Un commissaire (UDC) aimerait auditionner le département des ressources humaines, le groupe de confiance, ainsi que le service de santé.

Un commissaire (S) pense qu'il serait intéressant d'auditionner le Cartel intersyndical à ce propos.

Le président observe qu'il n'y a pas d'opposition à ces auditions.

**Séance du 30 novembre 2018 – Audition du groupe de confiance :
M^{me} Sophie de Weck Haddad, responsable du groupe de confiance, et
M^{me} Frédérique Bouthéon Artels, conseillère au groupe de confiance**

M^{me} de Weck Haddad fait remarquer que cette motion met le doigt sur une problématique réelle. Toutes les questions d'atteinte à la personnalité, de harcèlement, voire tout simplement de conflit, affectent la personne et le climat de travail, ne demandent pas des solutions très faciles et peuvent conduire à des arrêts de travail. Par contre, cette motion centrée sur la notion de harcèlement psychologique au travail ne mentionne pas l'existence du groupe de confiance qui est une structure dédiée aux questions de harcèlement. C'est pour cette raison que le groupe de confiance remercie la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat de son invitation. En effet, le groupe de confiance est un acteur important au sein de l'Etat de Genève sur ces matières.

M^{me} de Weck Haddad propose de présenter le dispositif du groupe de confiance avant de répondre aux éventuelles questions des commissaires.

Il est toujours bien de se poser des questions du sens et des raisons d'être du dispositif. La notion de protection de la personnalité existe depuis les années 60 lors de révision du code des obligations. Le législateur fédéral a voulu introduire cette notion en tenant compte du fait que le contrat de travail présente des particularités. Il s'agit tout d'abord du lien de subordination. En signant un contrat de travail, on accepte en effet une restriction de sa liberté (on ne fait pas ses horaires ni ses vacances comme on veut, on suit des instructions qu'on ne veut pas forcément suivre, on accepte d'être contrôlé, évalué, recadré, etc.).

Par ailleurs, le contrat de travail est spécifique puisque, à travers les salaires, il donne des moyens de subsistance. Tout cela fait que le contrat de travail met les employés dans un terreau à risque de certains abus. C'est pour

cette raison que le garde-fou de la protection de la personnalité a été mis en place dans le code des obligations déjà dans les années 60.

Le comportement de l'employeur est une notion centrale dans cette question d'atteinte à la personnalité. Finalement, un employeur ou ses organes, les cadres dirigeants, vont forcément prendre des décisions qui déplaisent, mais ce n'est pas le problème. Il y a un problème si la manière n'est pas respectueuse des personnes ou si les décisions ne sont pas dans l'intérêt du service ou ont juste une intention chicanière.

Cette obligation de protéger la personnalité se décline en deux grandes voies pour l'employeur. Il s'agit tout d'abord de s'abstenir de toute atteinte et de toute discrimination liée au genre, aux origines, aux préférences religieuses, aux préférences sexuelles, etc. Il faut aussi s'abstenir de toute atteinte à la santé physique ou psychique. C'est là-dedans que s'insèrent les questions de harcèlement sexuel et de harcèlement psychologique qui peuvent porter atteinte à la santé à terme. Pour l'employeur, il y a aussi le droit d'agir pour gérer les conflits. Il ne s'agit pas seulement de s'abstenir de faire des choses.

Il faut aussi être proactif quand un conflit émerge pour éviter que cela dégénère en quelque chose qui pourrait être une atteinte à la personnalité. En 2012, le Tribunal fédéral a précisé la nécessité pour tout employeur d'avoir un dispositif qui soit suffisamment indépendant des hiérarchies et des ressources humaines et auquel les employés puissent faire appel en toute confiance et toute confidentialité. Cela correspond au rôle du groupe de confiance.

A partir des bases légales, la loi sur le travail et la LPAC, cela aboutit à un règlement spécifique, le RPPers, qui pose le contexte dans lequel se retrouve le groupe de confiance.

Les missions principales du groupe de confiance sont tout d'abord de prévenir les atteintes et d'aider à gérer les conflits dans le but qu'ils ne s'enveniment pas en quelque chose de plus enkysté. Il s'agit également de contribuer à ce que la hiérarchie fasse cesser les atteintes. Le groupe de confiance ne va pas se substituer aux hiérarchies ni aux ressources humaines. Il n'a aucun pouvoir de décisions ou de gestion. Par contre, le groupe de confiance va pouvoir avoir un rôle d'alerte et de conseil pour aider les hiérarchies, qui ont un pouvoir de décision, à prendre les mesures qui permettent soit de gérer des conflits, soit de faire cesser des atteintes. Enfin, la dernière mission du groupe de confiance est de constater des atteintes après une enquête.

Les trois principes fondamentaux de toute structure comme le groupe de confiance, et qui sont inscrits dans son règlement de référence, sont les suivants. C'est tout d'abord la confidentialité. Toute personne peut faire appel au groupe de confiance en souhaitant que sa démarche reste confidentielle (c'est le cas de 50% à 60% des cas chaque année). Ces personnes viennent exposer leurs problèmes et leurs difficultés, réfléchir à la manière d'aller de l'avant, mais elles veulent que cela reste entre elles et le groupe de confiance, et une totale confidentialité leur est garantie. Le groupe de confiance a aussi des mesures informatiques et dispose d'un espace informatique crypté pour qu'il n'y ait aucun accès au sein de l'Etat dans leurs données. L'indépendance est un 2^e principe fondamental.

Le groupe de confiance est rattaché directement au président du Conseil d'Etat en précisant que celui-ci n'a aucun droit de regard sur les situations traitées. Le groupe de confiance rend un rapport annuel, statistique et anonyme qui est disponible sur son site internet. Le 3^e principe fondamental est l'impartialité. Le groupe de confiance ne défend ni l'employeur ni l'employé. Il n'est pas un syndicat ni un service de ressources humaines. Il a une approche impartiale des situations. Ainsi, dès le 1^{er} entretien, ils vont avoir cette attitude impartiale. Ils ne vont pas donner un diagnostic aux personnes qui font appel à eux. Par contre, ils vont les aider à aller de l'avant de manière constructive.

N'importe quel employé peut faire appel au groupe de confiance, quel que soit son statut, de manière confidentielle. Le public faisant appel au groupe de confiance est en général composé de 10% de cadres et de 90% de non-cadres.

Le groupe de confiance ne peut pas s'autosaisir. Cela montre qu'il y a la responsabilité des personnes qui s'estiment victimes d'un harcèlement ou d'une atteinte à la personnalité de faire remonter les problèmes, s'ils le peuvent, à leur hiérarchie et aux ressources humaines et, sinon, auprès du groupe de confiance directement. Cela suppose quand même une démarche de la part des employés.

L'employeur peut aussi contacter le groupe de confiance, à travers soit son autorité d'engagement, soit les ressources humaines. Cela peut être soit pour gérer un conflit, soit pour les mandater pour une enquête en cas de soupçon d'atteinte à la personnalité ou de harcèlement.

Au niveau des contextes d'appel au groupe de confiance, c'est tout d'abord au stade du conflit, en tout cas pour tout ce qui concerne les entretiens, les médiations et les relais qu'ils peuvent faire. M^{me} de Weck Haddad précise que les mots de mobbing ou de harcèlement sont parfois

employés un peu rapidement et un peu de manière inadéquate. C'est assez normal. A partir du moment où il y a une souffrance au travail, les personnes ont souvent besoin de mettre un mot sur ce qui leur arrive et emploient parfois le mot de harcèlement de manière pas tout à fait exacte. Quand le groupe de confiance a une personne en souffrance en face de lui, peu importe si c'est du harcèlement ou non. Le but est d'essayer de sortir d'un conflit et d'avancer de manière constructive.

Les harcèlements psychologiques et sexuels sont des atteintes aiguës à la personnalité, l'atteinte à la personnalité se situant à un seuil en dessous. Le harcèlement suppose une répétition de petites choses. L'atteinte à la personnalité, cela peut être un acte unique qui porte atteinte à la dignité. Même une insulte peut être une atteinte à la personnalité, mais cela peut également être le cas de rumeurs ou de calomnies. Il s'agit de tout ce qui porte atteinte au sentiment de dignité au travail.

Il y a deux grandes voies. Premièrement, il y a les démarches informelles qui sont soumises à une totale confidentialité. Deuxièmement, il y a les démarches formelles qui ne sont pas soumises à confidentialité. Dans les démarches informelles, le groupe de confiance fait beaucoup de travail en entretiens individuels. Le but est de reconnaître les difficultés des personnes, de les aider à orienter leurs choix, de leur dire qu'ils ont encore des choix, d'identifier des choix avec eux, de voir quels sont leurs objectifs, de voir ce qu'elles ont déjà fait, de voir ce qu'elles pourraient encore faire ou de voir si un outil du groupe de confiance leur serait utile ou non.

Ensuite, c'est la personne elle-même qui décide si elle va entrer dans une démarche de médiation et si elle souhaite ou non qu'un contact soit repris à l'interne pour faciliter le lien et proposer des mesures. Le groupe de confiance ne peut pas continuer sans l'accord de la personne puisqu'il est soumis à la confidentialité. Le groupe de confiance fait parfois des médiations avec l'accord de toutes les personnes. En revanche, il ne peut jamais obliger quelqu'un à faire une médiation.

M^{me} de Weck Haddad ajoute que ce n'est pas un outil adapté à toutes les situations, mais quand on le met sur pied c'est en général vraiment un outil puissant et efficace. Le groupe de confiance fait aussi des médiations avec un groupe entier qui est en conflit. C'est souvent efficace d'avoir l'ensemble d'un service en crise ou en difficulté. Cela permet d'identifier en commun les problèmes, les propositions et les bonnes décisions. Le groupe de confiance peut également faire des propositions individuelles, reprendre contact avec un tel groupe et proposer des mesures, toujours avec l'accord de la personne, si cela paraît justifié.

Dans un cadre plus collectif, le groupe de confiance peut faire des analyses de climat de travail. Soit parce que c'est l'autorité d'engagement qui le demande (parce qu'ils ont par exemple un service où ils ont eu un écho de diverses difficultés, mais ils ne savent pas trop de quoi il s'agit), soit le groupe de confiance peut s'autosaisir – c'est le seul cas où il peut s'autosaisir – s'il y a, au fil du temps, un certain nombre de personnes du même service avec les mêmes problématiques qui sont préoccupantes. A ce moment, le groupe de confiance va regarder de manière plus large et entendre tout le monde. Le but est alors d'identifier les problématiques et les mesures qui peuvent être proposées pour y remédier. M^{me} de Weck Haddad précise que la recommandation de l'ouverture d'enquêtes administratives est très rare. Il y en a eu deux fois en deux ans.

M^{me} de Weck Haddad ne va pas s'étendre sur ce point. Cela concerne les cas où, d'emblée, cela paraît tellement grave qu'on part vers du disciplinaire et une révocation. La deuxième voie est la démarche formelle qui intervient sur plainte, soit d'un employé de l'Etat, soit de l'autorité d'engagement. Il s'agit d'une plainte écrite où la personne, qui dit être victime de harcèlement, présente les faits. Le rôle du groupe de confiance est d'évaluer cette plainte. Il peut soit considérer qu'elle mérite d'être classée, soit décider d'ouvrir une investigation. M^{me} de Weck Haddad explique que l'Etat employeur a délégué son pouvoir de statuer sur le sort à donner à une plainte pour harcèlement psychologique au groupe de confiance. Ce n'est pas, comme chez beaucoup d'employeurs privés ou même publics, l'employeur lui-même qui décide ou non s'il ouvre une enquête. C'est une prérogative qui a été confiée au groupe de confiance.

Le groupe de confiance privilégie toujours les démarches informelles et constructives, autant que possible. Sur quatre années considérées, il y a seulement 2% des situations qui ont donné lieu à une investigation. Parmi ces investigations, 11 ont été ouvertes, 9 ont été retirées (parfois le groupe de confiance reçoit une plainte et, au final, il est possible de la traiter de manière informelle, soit à travers des contacts informels, soit à travers une médiation et la plainte est finalement retirée) et un certain nombre ont été classées.

Au niveau des qualifications retenues au terme des investigations, il n'y a aucune atteinte à la personnalité dans la moitié des cas. Les commissaires peuvent se référer aux chiffres figurant dans la présentation, mais ce sont de tout petits chiffres puisqu'on ne parle que de 2% des situations.

Au niveau du statut de la personne mise en cause, c'est forcément plus souvent le supérieur hiérarchique, aussi parce que celui-ci incarne un peu tout ce qui peut déplaire et tout ce qui peut causer souffrance au sein d'une organisation. Pour autant, cela ne veut pas dire que c'est toujours le cas et il y

a quand même un certain nombre de plaintes contre des collègues ou contre un groupe de supérieurs hiérarchiques.

Pour faire un lien avec la santé, puisque la motion est aussi centrée sur la santé, les gens qui ont fait appel au groupe de confiance dans le cadre de difficultés au travail évoquent régulièrement des problèmes de santé (63%) ou déjà manquent le travail en raison de leur santé (34%). Ce n'est donc pas la majorité du public du groupe de confiance qui est en arrêt de travail, loin de là. La majorité des arrêts a quand même été inférieure ou égale à un mois.

Au niveau des répercussions du conflit sur la santé, ce qu'ils confient souvent c'est le stress, l'angoisse et des troubles dépressifs. Il est important de rappeler le rôle du groupe de confiance. N'ayant aucun pouvoir décisionnel, le groupe de confiance ne peut pas se substituer aux hiérarchies.

C'est important parce qu'il ne faut pas que, à partir du moment où le mot *mobbing* est employé, on dise qu'on ne peut plus rien faire et tout renvoyer au groupe de confiance. C'est vraiment une responsabilité des hiérarchies de terrain au quotidien avec l'appui des ressources humaines de traiter des cas de gestion de conflits et de harcèlement et de trouver des solutions. Le groupe de confiance est un outil supplémentaire à disposition.

En conclusion, le groupe de confiance est une des structures les plus abouties par rapport à celles qui existent dans d'autres cantons et auprès d'autres employeurs publics ou privés. C'est une structure qui a beaucoup d'outils à sa disposition et qui a eu aussi les moyens et le soutien politique du Conseil d'Etat dès le début, dans le respect de l'indépendance et dans l'attribution des moyens nécessaires à mener leur mission. Le groupe de confiance est aussi le résultat de négociations paritaires. Le règlement de référence du groupe de confiance a été largement négocié paritairement, ce qui date puisque le groupe de confiance a dix ans.

Il y a eu deux ans de négociations, avant que M^{me} de Weck Haddad soit recrutée pour être responsable du groupe de confiance, pour aboutir à ce règlement qui prenait en compte les équilibres souhaités par tout le monde. La révision du règlement en 2013 a également fait l'objet de nombreuses heures de travail et beaucoup d'heures de séances techniques ont été consacrées, notamment avec M. Tavernier, pour adapter le règlement à la pratique que le groupe de confiance avait eue depuis deux ou trois ans.

Pour en revenir à la motion, le groupe de confiance n'est pas vraiment concerné par les trois premières invites. C'est plutôt le service de santé et l'office du personnel qui pourront donner plus d'informations à la commission sur ces aspects. Par contre, le groupe de confiance considère contribuer, déjà maintenant, aux préoccupations des deux dernières invites

qui demandent de prendre des mesures à l'encontre des personnes responsables de tels agissements. Le groupe de confiance est précisément dédié à cela.

Quant à prendre des mesures nécessaires avant d'empêcher ces personnes de nuire aux futurs collaborateurs de l'Etat, bien évidemment tout employé de l'Etat qui estime faire l'objet d'une atteinte peut s'adresser au groupe de confiance. Si l'atteinte est constatée ou si, même en dehors d'une atteinte, on considère qu'il y a un souci dans un service, il y a des mesures qui peuvent être mises en place pour que le manager soit accompagné ou recadré afin d'exercer un mode de management plus adéquat. Le groupe de confiance estime que sa structure répond déjà à ces deux dernières invites de la motion.

M^{me} de Weck Haddad remercie la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat, puisqu'elle a souvent présenté le groupe de confiance à l'interne de l'Etat et aux différents partenaires puisqu'ils interviennent aussi pour des établissements affiliés (les TPG, la Ville de Genève, l'Hospice général, l'OCAS, les EPI, l'IMAD, la commune de Vernier et la commune d'Onex). Le groupe de confiance intervient pour l'Etat de Genève, mais 20% de son public est composé d'affiliés externes qui contribuent à son budget.

Par contre, M^{me} de Weck Haddad n'avait jamais eu l'occasion de présenter le groupe de confiance à la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat.

M^{me} de Weck Haddad précise qu'elle est avocate de formation formée à la médiation et qu'elle a été engagée il y a dix ans.

Le président a trouvé que c'était important et intéressant d'entendre le groupe de confiance. Il donne maintenant la parole aux commissaires.

Un commissaire (UDC) note que le groupe de confiance dit qu'il ne se substitue pas aux ressources humaines et qu'il n'a aucun pouvoir de décision. Aujourd'hui, on est confronté à un certain nombre de problèmes, notamment les lanceurs d'alerte, au niveau de l'Etat. Les commissions, notamment la commission de contrôle de gestion, sont confrontées à des employés qui viennent témoigner et qui sont ensuite victimes de harcèlement ou de mobbing. Il y a même des procédures qui sont maintenant devant les tribunaux avec des employés qui ont été poussés dehors.

Il demande si les représentants du groupe de confiance ont l'impression que le personnel vient vers eux ou s'il ne vient pas parce qu'il sait que le groupe de confiance n'a pas de pouvoir décisionnel. Si le groupe de confiance est au courant de mobbing, par exemple de la part d'un cadre, il aimerait savoir de quelle manière le groupe de confiance procède.

M^{me} de Weck Haddad signale qu'il y a un projet de loi sur la protection des lanceurs d'alerte qui est à l'étude à la commission législative. Effectivement, les représailles contre les lanceurs d'alerte peuvent donner lieu à un licenciement ou à du harcèlement psychologique. C'est pour cette raison qu'élargir la protection des lanceurs d'alerte à travers un projet de loi est une bonne idée. Actuellement, les lanceurs d'alerte peuvent s'adresser à la Cour des comptes, mais déjà aujourd'hui des personnes évoquent des situations au groupe de confiance et il y a parfois des éléments qui relèvent d'une alerte.

Par ailleurs, déjà actuellement, un lanceur d'alerte qui estime faire l'objet de représailles peut s'adresser au groupe de confiance pour dire qu'il est mobbé, puisqu'en général cela prend la forme d'un harcèlement, et demander au groupe de confiance de constater qu'il fait l'objet d'un mobbing. Par rapport aux personnes qui évoquent du mobbing, ils peuvent venir au groupe de confiance qui veille à avoir une communication répétée pour que le personnel connaisse son existence.

M^{me} de Weck Haddad reconnaît que venir au groupe de confiance n'est pas une marche facile. Il y a souvent un sentiment de loyauté ou un sentiment d'échec en faisant appel à quelqu'un qui est perçu comme externe. Il y a probablement un certain nombre de gens qui n'oseront pas venir. M^{me} de Weck Haddad précise que le taux de représentation du groupe de confiance est de 1,5% en général, mais c'est assez similaire par rapport aux autres structures. Ils ne sont donc pas sous-représentés à l'Etat. Par contre, c'est parfois le cas dans les structures affiliées où le taux est inférieur à 1,5%.

Dans le cas où quelqu'un vient évoquer du mobbing, le groupe de confiance va l'amener à réfléchir concrètement pour savoir quels sont ses problèmes en entretiens individuels. Dans les entretiens, ils vont se demander s'il y a des solutions à travers ces démarches informelles et à travers l'aide du groupe de confiance qui pourront lui être utiles. Sinon, cette personne a toujours la possibilité de déposer une plainte. A ce moment, la mission du groupe de confiance est d'établir les faits à travers une enquête dont la procédure est largement décrite dans le règlement. C'est vraiment une enquête qui respecte le droit d'être entendu. Il y a l'audition formelle des parties et des témoins. Il y a des écritures et des pièces ainsi que l'accès au dossier.

Il y a aussi des déterminations après enquête. Au bout de tout cela, le groupe de confiance rend un rapport qui constate ou non l'existence d'une atteinte à la personnalité ou d'un mobbing. Ce rapport est adressé à l'autorité en engagement et aux parties. Puisque le groupe de confiance n'a pas de pouvoir de décision, c'est l'employeur qui rend une décision constatant ou

non. Cette décision peut faire l'objet d'un recours à la Chambre administrative. Si le constat du groupe de confiance, sa méthodologie ou son appréciation sont contestés par l'une ou l'autre des parties, il y a la voie d'un recours aux tribunaux. Donc, si la personne a besoin de faire constater ce mobbing, elle peut s'adresser au groupe de confiance.

Un commissaire (UDC) aimerait savoir, par rapport à la problématique des recours devant les tribunaux ou aux autres procédures entre l'Etat et un employé, si le groupe de confiance est autorisé à témoigner, le cas échéant, devant le tribunal.

M^{me} de Weck Haddad répond que le groupe de confiance n'a jamais été convoqué par le tribunal puisque leurs rapports et leurs dossiers d'investigation ont toujours été considérés comme étant suffisants. Quant au pouvoir de décision, si le groupe de confiance en avait un, il ne serait plus un groupe de confiance. C'est ce qui les caractérise et leur donne leur liberté, leur indépendance et leur regard frais. C'est ce qui leur permet d'apporter des mesures originales et différentes de la gestion usuelle hiérarchique ou des ressources humaines.

C'est une valeur ajoutée et, si le groupe de confiance avait un pouvoir de décisions, il deviendrait une hiérarchie supplémentaire ou une ressource humaine supplémentaire. Ils n'auraient donc pas leur rôle spécifique. C'est vraiment quelque chose de prévu par la jurisprudence. Il est important que cette indépendance et cette neutralité soient constitutives de ces structures de protection de la personnalité.

Un commissaire (UDC) aimerait savoir si le groupe de confiance a une complète autonomie et s'ils ont déjà subi des pressions.

M^{me} de Weck Haddad répond qu'ils se félicitent vraiment de n'avoir jamais fait l'objet d'une quelconque interférence du président du Conseil d'Etat. Il n'a pas eu non plus de pressions de la part des hiérarchies. M^{me} de Weck Haddad demande d'ailleurs ce que celles-ci pourraient faire. Quand le groupe de confiance doit se positionner, il fait son travail et communique son rapport. Il n'y a aucune interférence possible.

Un commissaire (S) a eu l'occasion d'auditionner des fonctionnaires en sous-commission. Quand des constats de harcèlement ou de problèmes graves ont été faits, les commissaires ont demandé à ces personnes pourquoi elles ne sont pas allées au groupe de confiance. Leur réponse a été que, bien souvent, elles n'avaient pas confiance. A partir de là, soit ils n'ont vraiment pas confiance, soit ils n'ont pas compris la mission du groupe de confiance. Il aimerait savoir ce qu'en pensent les auditionnés, parce que cela pose un problème dans un cas comme dans l'autre.

M^{me} de Weck Haddad pense qu'il y a un peu des deux. C'est une constante au travail que les gens ont peur de dénoncer de telles situations. C'est pour cela que M^{me} de Weck Haddad parlait du lien de subordination et du fait que perdre son travail revient à perdre ses moyens de subsistance. Les gens ont donc peur de se plaindre. On le voit dans le privé aussi bien que dans le public. Dans le public, il y a aussi la crainte de perdre son travail. Il ne faut pas croire que, dans le public, les gens ont l'impression qu'ils ont leur job à vie, ce n'est plus du tout le cas.

La peur est donc là. Cela étant, le préopinant a raison. Le meilleur moyen de contrer la peur est de se faire connaître et de déconstruire les éventuelles fausses idées que la confidentialité ne serait pas respectée ou que, s'ils viennent au groupe de confiance, cela va forcément enclencher une suite, ce qui n'est pas le cas. L'important est de savoir qu'on peut s'adresser au groupe de confiance sans engagement. Ensuite, la personne décidera si elle veut une suite ou non. Depuis dix ans, le groupe de confiance fait beaucoup d'efforts de communication et, malgré tout, on entend encore des gens qui travaillent à l'Etat depuis quinze ans et qui disent ne pas connaître l'existence du groupe de confiance. M^{me} de Weck Haddad estime que, quand on reçoit une communication et qu'on n'est pas concerné sur le moment par celle-ci, on ne la voit pas toujours. Le groupe de confiance veille donc à en faire davantage.

Un commissaire (S) se réfère au constat de la motion. Dans son exposé des motifs, le motionnaire, lui-même député fonctionnaire, fait un certain nombre de constats.

M^{me} de Weck Haddad constate qu'il ne mentionne pas le groupe de confiance.

Un commissaire (S) demande si on peut assimiler le groupe de confiance à un outil de médiation. Le groupe de confiance écoute les personnes, il prend acte et il fait un rapport. Ensuite, il dit aux gens qu'il n'a pas réussi et leur dit d'aller déposer une plainte pénale ou qu'il a recommandé qu'il y ait une enquête administrative, mais que le Conseil d'Etat a dit non. Cela s'arrête là. Les gens se demandent ainsi à quoi ça leur sert d'aller au groupe de confiance et préfèrent aller directement au tribunal. On peut ainsi considérer qu'avoir recours à un avocat est dix fois plus efficace qu'aller au groupe de confiance, ce qui va retarder de trois ou quatre mois, pour se retrouver ensuite quand même dans la même situation.

M^{me} de Weck Haddad pense que ce que le préopinant rapporte est peut-être le reflet de ce qu'il a entendu, mais n'est pas le reflet de l'activité du groupe de confiance. Le groupe de confiance ne se borne pas à entendre des gens, à faire des rapports et à les donner au Conseil d'Etat qui ne fait rien.

Dans 98% des situations, le groupe de confiance traite les situations sans faire un rapport par le biais de démarches informelles. Il faut voir que les personnes s'adressant au groupe de confiance ne sont pas forcément toujours dans la volonté de faire constater, d'obtenir des rapports ou des décisions. Les personnes ont surtout envie de se comporter mieux au travail, de garder, si possible, un lien constructif avec leur employeur et de conserver leur travail. Toutes ces démarches informelles peuvent consister en des contacts, notamment avec la hiérarchie, en des médiations ou en des mesures.

Toutes ces mesures contribuent à faire que le climat de travail puisse s'améliorer, soit pour la personne, soit pour le service concerné.

M^{me} de Weck Haddad ne trouve pas que le groupe de confiance soit inutile. Par contre, la majorité de son travail est invisible puisqu'il se fait sous le sceau de la confidentialité dans ces démarches invisibles. Ensuite, au niveau de quelque chose de plus formel, un commissaire (S) dit que c'est plus simple d'aller directement au tribunal avec un avocat. M^{me} de Weck Haddad signale que la Chambre administrative a elle-même dit qu'une personne voulant faire reconnaître une atteinte à la personnalité ou un harcèlement doit d'abord s'adresser au groupe de confiance qui est considéré comme un premier degré de juridiction.

Le groupe de confiance constate ou non qu'il y a du harcèlement. Ensuite, la Chambre administrative est une instance de 2^e degré. Par rapport au fait de s'adresser directement à la Chambre administrative, M^{me} de Weck Haddad n'est d'ailleurs pas sûre qu'ils entrent en matière. Par ailleurs, ce n'est effectivement pas ce qui va améliorer le quotidien de la personne. Il faut bien savoir que les enquêtes et les investigations interviennent quand la situation est déjà très dégradée.

Un commissaire (S) prend le cas d'une personne qui a subi un harcèlement sexuel et qui s'adresse au groupe de confiance. Puisque le groupe de confiance travaille de manière confidentielle, il ne va pas dire au Conseil d'Etat ou aux services que telle personne s'est adressée à eux en indiquant les éléments en question.

M^{me} de Weck Haddad indique que le groupe de confiance intervient dans certains cas, mais pas dans d'autres. Par exemple, quand ils font un rapport constatant un harcèlement sexuel, ce qui leur est arrivé à plusieurs reprises, l'employeur a une copie du rapport, la personne qui se plaint du harcèlement sexuel a une copie du rapport, la personne accusée de harcèlement sexuel a une copie du rapport. Les décisions sont prises par l'autorité et sont communiquées au groupe de confiance et la personne peut faire recours au tribunal. Ce n'est pas confidentiel dans un tel cas.

M^{me} de Weck Haddad peut dire que le groupe de confiance est en général suivi dans le constat d'un harcèlement sexuel. Après, l'employeur peut appliquer des sanctions, ce qui ne concerne pas le groupe de confiance, qui sont aussi communiquées à la personne victime. Une spécificité du règlement du groupe de confiance est que la sanction est aussi communiquée à la victime.

Un commissaire (MCG) avait une question sur un graphique avec les motifs pour lesquels les gens ont recours au groupe de confiance. L'un d'eux est l'atteinte à la personnalité.

Il aimerait que les auditionnés puissent décrire ce qu'on entend par atteinte à la personnalité au niveau de cas concrets. Par ailleurs, le commissaire félicite le groupe de confiance pour le travail qu'il fait. De son humble point de vue, cela semble un travail difficile avec des problématiques de gens qui ont souvent des problèmes personnels de nature psychologique, voire psychiatrique. C'est une problématique qui l'intéresse, tout en se demandant si on n'arrive pas aux limites de ce qu'on peut faire de manière rationnelle dans un travail au sein d'une structure d'emplois qui est le canton de Genève.

M^{me} de Weck Haddad répond que l'atteinte à la personnalité est une atteinte à un certain nombre de valeurs protégées. En fait, c'est la même notion en droit privé et en droit public. C'est exprès que les valeurs protégées n'ont pas été décrites exhaustivement dans la loi, laissant ainsi une large marge d'appréciation à la jurisprudence puisqu'elle tient compte de l'évolution de la société et de la technique. Le principe de l'obligation de protéger la personnalité pour l'employeur, c'est de protéger la vie, l'intégrité corporelle, la santé physique et psychique, l'intégrité morale, la dignité interpersonnelle, les libertés individuelles (pas de discriminations liées au genre, aux orientations religieuses, aux préférences sexuelles, à l'activité syndicale, à la vie associative) et la sphère privée. Par exemple dans un entretien de recrutement où l'on demanderait à une femme si elle est enceinte, ce n'est pas admissible du point de vue de la protection de la personnalité.

M^{me} de Weck Haddad donne également l'exemple d'un employé qui avait réussi à faire dévier la messagerie de son chef sur sa propre messagerie sans que ce dernier le sache. Il lisait donc tous les mails de son chef sans que celui-ci le sache. Le Tribunal fédéral a considéré que c'était une atteinte à la personnalité de ce chef. Ce n'est pas du harcèlement. Ce n'est pas quelque chose de répétitif qui vise à détruire la personne, mais c'est une atteinte grave à la personnalité du chef. Parfois la jurisprudence n'est pas simple à comprendre. Une gifle a ainsi été considérée comme une atteinte à la

personnalité, ce qui semble assez évident. En revanche, dans le cas d'une gifle donnée dans le cadre d'un chantier, le Tribunal fédéral a considéré que, sur un chantier, c'est un peu plus brut de décoffrage.

Autrement dit, c'est une notion qui a des fils rouges, mais qui s'interprète au cas par cas. L'atteinte à la personnalité cela peut être par exemple des licenciements immédiats en renvoyant immédiatement la personne qui ne peut plus retourner sur son lieu de travail. Cela donne alors l'impression qu'elle a fait quelque chose de très grave. Ensuite, on ne donne pas d'explications et, donc, les rumeurs courent que cette personne a été licenciée peut-être parce qu'elle a piqué dans la caisse. C'est quelque chose qui est considéré comme une atteinte à la personnalité parce que sa réputation a été atteinte.

Ensuite, sur le plan psychologique, il faut savoir que le groupe de confiance est aussi en lien avec le service de santé du personnel de l'Etat. Si une personne est en très mauvais état psychique et qu'elle n'est pas en mesure de faire des démarches tout de suite, le groupe de confiance va l'orienter vers le service de santé pour qu'elle ait un suivi et qu'elle puisse être accompagnée vers une restauration d'un état de santé suffisant pour entamer des démarches. Inversement, le service de santé adresse des personnes au groupe de confiance quand ils estiment qu'une médiation pourrait être utile dans le cadre d'un arrêt lié à un conflit.

Un commissaire (EAG) aimerait savoir combien de temps prend la procédure pour aboutir à un rapport quand une plainte est déposée.

M^{me} de Weck Haddad répond que, uniquement sur la base des délais réglementaires, sans qu'il y ait aucun accro, c'est déjà six mois. Ensuite, si les témoins sont en vacances, si la partie est malade, s'il y a une contre-plainte, etc., cela peut être long.

Un commissaire (EAG) note que les cas de harcèlement sont souvent quelque chose de répété qui dure depuis longtemps. Cela signifie que les gens sont souvent déjà en souffrance et ont souvent plusieurs épisodes d'arrêts de travail. Le fait de recourir au groupe de confiance prend encore six mois. Ensuite, si la décision n'est pas bonne, il faut aller au tribunal. Autrement dit, on est sur des périodes de deux ans, d'où la question d'un préopinant socialiste de savoir si c'est, parfois, vraiment utile pour la personne, en termes de souffrance personnelle, de se lancer dans cette démarche avec le groupe de confiance suivant les situations. Le commissaire demande si les auditionnés estiment que c'est vraiment utile de le faire.

M^{me} de Weck Haddad pense que de la démarche de se lancer dans une plainte, et donc une investigation, c'est plutôt la démarche de dernier recours

quand il n'y a plus grand-chose à réparer sur place. A ce moment, cela a au moins l'utilité de clarifier une fois pour toutes la situation. Cela étant, ce n'est pas utile pour restaurer un bon climat de travail. Quand le groupe de confiance intervient en démarches informelles, c'est bien plus utile pour essayer de restaurer un climat de travail. M^{me} de Weck Haddad précise que le groupe de confiance n'est pas une baguette magique.

M^{me} Bouthéon Artels ajoute qu'un travail est fait lors des entretiens pour aider la personne à choisir la voie qui lui convient le mieux et qui est préférable pour elle. Cela lui laisse le choix de définir ce qu'elle souhaite privilégier comme approche.

Un commissaire (EAG) demande si le groupe de confiance fait un suivi des situations après avoir par exemple rendu un rapport et s'il a des résultats qui permettent de savoir si les gens sont toujours en poste, s'ils ont été licenciés, etc. Dans les résultats présentés à la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat par le groupe de confiance, on peut voir la proportion de plaintes qui ont été retirées ou qui ont abouti. Toutefois, on peut se demander si la personne victime de harcèlement a pu conserver son travail, si elle a été licenciée, si elle a pu partir pour raisons médicales, etc. Le commissaire aimerait savoir si le groupe de confiance dispose de ce genre de données.

M^{me} Bouthéon Artels explique que le règlement prévoit que le groupe de confiance reçoive copie des décisions prononcées à la suite d'une investigation et de la restitution d'un rapport. C'est une manière d'avoir connaissance des suites qui sont données. Ce qui est également proposé par le groupe de confiance c'est que, dès qu'un audit de climat de travail est effectué concernant un collectif et qu'un rapport est fait avec des recommandations et des mesures utiles d'amélioration du climat de travail en question, il prévoit un questionnaire sur le climat de travail à l'intention du collectif dans lequel cette démarche a eu lieu quelque six mois plus tard. Cela permet d'avoir une connaissance de l'évolution de la situation. Du point de vue des suivis individuels, le groupe de confiance a aussi tendance à proposer aux personnes une prise de contact après quelque temps pour voir comment évoluent les choses.

M^{me} de Weck Haddad signale que le rapport annuel du groupe de confiance comporte quelques chiffres sur l'issue des situations à leur connaissance.

Un commissaire (EAG) comprend qu'il n'y a pas de suivi systématique des situations après un ou deux ans.

M^{me} de Weck Haddad indique que le groupe de confiance propose systématiquement à toute personne ayant fait appel à lui de lui donner un

suivi et demande si elle est d'accord d'être rappelée au cas où elle n'aurait pas donné de nouvelles dans trois ou six mois.

Un commissaire (EAG) relève que la motion décrit, parfois un peu maladroitement, un processus à l'Etat où des personnes se sentent victimes de harcèlement ou de tensions au travail et partent en arrêt maladie. On leur fait alors signer un document disant qu'ils ne sont plus aptes à revenir sur leur lieu de travail. Du coup, on les met par exemple dans des stages de requalification. Par rapport à ces procédures RH, il aimerait savoir si le groupe de confiance a eu des cas où elles posent problème.

M^{me} de Weck Haddad répond que c'est plutôt le service de santé qui suit ces situations. Cela peut arriver que le groupe de confiance soit confronté à de tels cas, mais seulement 30% de son public a des arrêts qui sont en majorité de courtes durées.

Un commissaire (EAG) comprend que, dans l'expérience du groupe de confiance, ces procédures ne posent pas spécifiquement problème dans le cas des harcèlements.

M^{me} de Weck Haddad répond que, pour le groupe de confiance, ces procédures n'ont pas causé un souci particulier.

Un commissaire (S) note qu'il a été indiqué que la jurisprudence de la Cour considère le travail du groupe de confiance comme étant une sorte de première instance. A la lecture du règlement, il est interpellé par les règles de procédures concernant l'investigation puisqu'elle se fait hors présence des parties. Par ailleurs, le commissaire aimerait savoir si les personnes recevant des gens dans le cadre des démarches informelles ou dans le cadre de l'investigation préalable ont à connaître, d'une manière ou d'une autre, la procédure d'investigation en tant que telle. Autrement dit, il aimerait savoir si les membres du groupe de confiance qui reçoivent des personnes de manière informelle sont différents de ceux qui peuvent ensuite mener des enquêtes.

M^{me} de Weck Haddad convient que la procédure est particulière puisqu'elle prévoit que les personnes sont entendues séparément. Les plaignants, les personnes mises en cause et les témoins sont entendus seuls sans la présence de toutes les parties, les parties pouvant être accompagnées d'un avocat. Une fois, cela a été remis en question par un avocat dans une procédure, mais la Chambre administrative a considéré que le droit d'être entendu était respecté par ce mode de faire et elle l'a validé.

M^{me} de Weck Haddad précise que cela avait été longuement débattu de manière paritaire au moment de la création du groupe de confiance parce que c'est un souci de ne pas exposer les victimes à une confrontation qui n'était pas forcément souhaitée. Etant donné que tout le monde a accès au dossier et

à tous les procès-verbaux, la Chambre administrative a considéré que c'était suffisant.

M^{me} de Weck Haddad fait remarquer que le groupe de confiance a plusieurs outils, et donc plusieurs casquettes, à disposition. Son code de déontologie prévoit que les intervenants du groupe de confiance qui ont mené les médiations ne vont pas ensuite mener une investigation. On ne peut avoir à la fois la casquette de médiateur et d'enquête.

D'ailleurs, il y a une jurisprudence de la justice vaudoise par rapport à une intervention où il est considéré comme admissible qu'une personne ayant un statut de médiateur fasse une investigation s'il n'a pas mené la médiation auparavant.

Un commissaire (S) note que M^{me} de Weck Haddad parle du cas de la médiation. Il aimerait savoir si, pour les personnes qui procèdent à la démarche informelle, cela peut être la même personne qui, par la suite, fait l'investigation.

M^{me} de Weck Haddad répond que, pour les personnes qui feraient une démarche informelle (par exemple juste un entretien), le groupe de confiance va éviter, autant que possible, que cela soit la personne qui l'a reçue qui mène ensuite l'investigation. Toutefois, ce n'est pas toujours possible vu qu'ils ne sont pas suffisamment nombreux. Le groupe de confiance est une petite structure avec 6 ETP. Par contre, dès le début, les entretiens sont menés avec impartialité. Quelque part, l'impartialité est de mise dans toutes leurs prestations. Ce n'est pas parce qu'ils ont reçu quelqu'un en entretien qu'ils vont avoir un parti pris ou une idée toute faite sur la situation de cette personne.

Audition du Cartel intersyndical, soit : M^{me} Francesca Marchesini (SPG), M^{me} Sandra Froidevaux (SIT), M. David Andenmatten (SSP), M. Patrick Flury (UFAC) et M. Waël Almoman (Union)

M^{me} Froidevaux propose de faire une introduction générale. Ensuite, ses collègues apporteront des précisions concernant différents secteurs comme la santé et l'enseignement.

Le Cartel intersyndical remercie la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat de l'auditionner sur cette motion. Il partage la préoccupation par rapport aux problèmes d'atteinte à la personnalité à l'Etat. Le Cartel intersyndical a une vision du phénomène d'atteinte à la personnalité un peu partout à l'Etat, tant dans les départements que dans les établissements publics autonomes. Il s'agit d'un vrai problème humain, mais aussi d'un problème juridique. Beaucoup de personnes sont harcelées ou ont

l'impression de l'être et ces situations, soit ne sont pas traitées, soit sont traitées de manière insatisfaisante. Suivant ce qu'il se passe, les gens ressentent un malaise ou sont dans une situation où ils se sentent harcelés.

Cela peut aussi être lié à des problèmes de cahiers des charges mal définis, de surcharge, de manque de reconnaissance du travail de quelqu'un. Ce malaise débouche souvent sur des maladies. Finalement, la personne qui se sent harcelée va entrer dans un processus d'absence de longue durée. Elle va être suivie par le groupe de santé. On va lui proposer aussi différents modules, un atelier de rééquilibrage, etc. C'est donc à la personne qui se sent victime que l'on demande de faire un travail sur elle-même pour envisager la situation sous un autre angle. Par ailleurs, au moment de devoir revenir, on l'envoie parfois à nouveau dans le même contexte avec la même personne qui l'a harcelée, ce qui est problématique. Il en demeure évidemment un sentiment d'impunité.

M^{me} Froidevaux note que la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat vient d'auditionner le groupe de confiance. Les commissaires ont certainement pu voir, par rapport à ces situations, qu'il est difficile de prouver une atteinte à la personnalité. Souvent, cela peut être des situations où le harcèlement se déroule entre quatre yeux et c'est alors une parole contre une autre. Souvent, les directions et les ressources humaines se réfugient un peu là derrière en disant que les personnes accusées de harcèlement sont impunissables puisqu'elles n'ont pas conscience de leurs actes ou qu'il n'y a pas les preuves suffisantes. Ces personnes demeurent donc à leur poste. Une des seules solutions est parfois de déplacer ailleurs la personne qui a été victime. A ce niveau, il y a un vrai problème pour la mobilité. C'est possible en théorie, mais les ressources humaines disent souvent qu'elles n'ont pas de poste disponible. Au terme de son arrêt, la personne est censée retourner dans le même service avec le même chef, mais on se retrouve par rapport à la situation qui consisterait à aller faire travailler une secrétaire ailleurs. Une des revendications du Cartel intersyndical pour apporter des améliorations c'est qu'il y ait réellement des moyens pour permettre cette mobilité interne.

M. Almoman représente le bureau du Cartel intersyndical, mais il a aussi la casquette de membre du bureau de l'union des enseignants du secondaire. Sur les aspects plus généraux et la constitution du groupe de confiance, la mission première de celui-ci a été de pallier un manque. En tant qu'employé, on ne peut pas se référer au code des obligations pour se plaindre d'une situation qu'on considère problématique du point de vue de la santé au travail. C'est pour cette raison que le groupe de confiance a été constitué. Celui-ci a comme mission d'enquêter et de voir ce qu'il se passe. Le seul

recours, auparavant, était le droit pénal. Néanmoins, il semble que cela reste quand même un peu la seule manière d'agir.

Aujourd'hui, quand quelqu'un va au groupe de confiance, on est obligé de lui dire que la procédure peut être longue et que, pendant ce temps, il va rester en poste dans l'environnement qui est ou qui lui semble malsain.

Dans le même temps, la procédure liée au groupe de confiance n'est pas toujours bien saisie par les personnes qui vont le saisir.

De façon empirique, on constate que les gens se plaignent au groupe de confiance et qu'ils entrent ensuite rarement dans une plainte formelle de peur de devoir rester en poste, sachant qu'ils ont accusé leur supérieur hiérarchique de harcèlement. Ils vont alors légèrement se rétracter. Le groupe de confiance va généralement instruire une enquête – M. Almoman pense à des services où il y a plusieurs plaintes sur plusieurs années – et rendre un rapport concluant qu'il faut conduire une investigation formelle. Ce n'est qu'à ce moment que le groupe de confiance rend des conclusions et qu'une procédure administrative peut être lancée. Dans ce temps, les gens qui ont dénoncé une situation sont tenus à l'écart des suites qui sont données et elles ne savent pas ce qu'il se passe. Souvent pour les protéger, des transferts vont être recommandés. S'ils sont effectués, cela donne l'image que, si on se plaint, on est puni et muté ailleurs.

Il faut savoir qu'une des missions du groupe de confiance est la médiation. Il y a aussi du harcèlement entre pairs et ce n'est pas forcément un supérieur hiérarchique, mais la médiation n'est pas une situation vécue comme équitable puisqu'une personne se sent victimisée et se sent, quelque part, avec moins d'autorité par rapport à la personne qui est en face d'elle. La rencontre à travers la médiation n'est pas alors pas une bonne façon de gérer ce genre de problèmes.

Une des demandes du Cartel intersyndical, c'est que, en tant qu'association professionnelle, s'ils ont un faisceau d'indices indiquant un problème dans un service, ils puissent saisir le groupe de confiance pour assurer un suivi. En effet, ça ne leur semble pas être le cas actuellement.

M. Almoman aborde maintenant plus spécifiquement l'enseignement. Dans ce domaine, il y a des situations qui ont duré plus de dix ans. Ce qu'il se passe c'est que les personnes qui ont le courage d'aller jusqu'au bout et qui vont jusqu'à déposer plainte sont extraites de la supervision de l'autorité ou des collègues qui les harcelaient. Finalement, on ne casse pas la dynamique à l'intérieur du service ou de l'établissement qui continue dès lors d'exister pendant toute la durée de l'enquête. On ne sait pas si quelque chose est mis en place pour la protection des collaborateurs qui restent. Cela peut

aussi entraîner une espèce d'omerta interne. On voit bien que les personnes ayant réagi ont été déplacées après interrogatoire, mais on ne sait pas pourquoi, étant donné que les mesures RH ne sont pas diffusées, et cela crée une espèce de mauvaise ambiance.

M. Andenmaten va parler de situations concernant l'IMAD et les HUG. Au niveau de l'IMAD, le SIT a soutenu deux équipes qui étaient en grande souffrance depuis des années avec des taux d'absence maladie importants (le taux moyen dépasse 14%, mais il était parfois de plus de 20% pour ces équipes). Finalement, le syndicat a écrit à la direction qui, dans un cas, a tenu compte des plaintes et, finalement, le cadre responsable, qui avait déjà eu des précédents dans d'autres équipes, a été écarté. Dans l'autre cas, la procédure a consisté à convoquer tout le monde, mais il n'y a pas quelque chose de clair pour régler ces problèmes, considérant qu'il n'y a pas que la souffrance du personnel, mais il y a aussi des répercussions sur la qualité des prestations que ces collaborateurs peuvent donner et sur le taux d'absence très élevé de ces équipes. Au-delà des cas individuels, il faut aussi avoir une pensée pour les situations qui concernent toute une équipe. Le sentiment du syndicat c'est que, dans la situation actuelle d'une pression budgétaire assez importante, les directions focalisent toutes leurs demandes auprès des cadres sur l'efficacité. Concernant le management des équipes, on les laisse un peu faire. Il n'y a pas vraiment de demandes sur la manière de gérer. L'important est qu'ils soient efficaces.

Concernant les HUG, le contexte est le même avec une forte pression budgétaire et la demande de la direction est la même, c'est-à-dire de se concentrer sur l'efficacité. Les cadres doivent ainsi tout faire pour produire davantage avec souvent un manque de personnel. Souvent les équipes travaillent en sous-effectif, ce qui génère déjà une souffrance en soi. S'il s'ajoute à cela un management agressif et non respectueux, cela génère des situations très dures pour le personnel, ce qui se répercute aussi sur la qualité des prestations et sur la santé du personnel. Il y a en effet un taux d'absence très important aux HUG. Il est actuellement à 8,2%. Si on ne tient pas compte des cadres (ils sont 15% aux HUG), on arrive à un taux d'absence de plus de 10% pour le personnel de terrain. Il y a quand même un vrai problème à traiter pour avoir un management qui soit respectueux de la personnalité et même pour permettre une bonne gestion.

Il y a aussi des situations plus individuelles. Dans ce cas, il y a un groupe qui s'occupe de harcèlement au niveau des HUG avec deux psychologues à mi-temps. Le constat que l'on peut faire c'est qu'ils ne sont pas vraiment indépendants. En théorie, ils sont indépendants et ne dépendent que du président du conseil d'administration. Toutefois dans la pratique, ce n'est pas

le cas. Les membres du conseil d'administration sont très liés avec le directeur et tout se joue là. Il n'y a pas de marge pour qu'il puisse vraiment y avoir des enquêtes indépendantes.

Le personnel, constatant que ce chemin est fermé, s'adresse au syndicat qui écrit à la direction. Jusqu'à il y a six mois, la direction traitait ces cas. Même si elle ne trouvait pas de solution, il y avait au moins une discussion et parfois un transfert, une démission ou un licenciement. Maintenant, la situation s'est dégradée parce que le directeur des RH renvoie le syndicat à la source, c'est-à-dire qu'il faut se plaindre dans le département où le harcèlement a eu lieu. Il faut constater que les cadres, dans ces départements, sont très solidaires les uns avec les autres, et il n'y a pas moyen d'être entendu. Il y a tout de suite une protection du cadre. Ils n'écourent rien, même si des preuves sont apportées.

M. Andenmaten aimerait alerter les commissaires sur les conséquences qu'il y a sur la santé du personnel aux HUG. C'est quand même un lieu de soin et le personnel est actuellement en grande souffrance non seulement pour la maltraitance à un niveau psychologique, mais aussi pour cette pression de travailler en sous-effectif. Cela se traduit par un taux d'absence très élevé qui devrait quand même interroger le parlement. Cela a en effet un coût. Le syndicat a modestement une suggestion. Pour soulager tout ce manque de personnel, les HUG ont recours à 1400 intérimaires par année et dépensent ainsi 50 millions de francs par année pour les payer. Le syndicat propose que, au lieu de dépenser ces 50 millions de francs en intérimaires, il faudrait que les HUG utilisent cet argent pour engager du personnel fixe qui puisse soulager les équipes et qui va permettre de mieux respirer.

Il faut également donner une directive claire aux cadres qu'ils doivent faire un management bienveillant et respectueux de la personnalité. C'est quand même plus intelligent que de laisser faire comme ils le font actuellement. En effet, ils font d'énormes dégâts. On a l'impression qu'ils peuvent tout faire. Il y a un sentiment d'impunité énorme et qui génère un sentiment d'impuissance et de rejet. Il y a un climat très lourd dans cet hôpital.

M. Andenmaten pense que les députés feraient bien d'aller regarder ce qu'il se passe. C'est une grande institution avec une indépendance beaucoup trop grande qui leur permet de faire un peu comme ils veulent. M. Andenmaten estime que ce n'est pas le bon chemin.

M. Flury fait remarquer qu'un collaborateur va être engagé par une hiérarchie tandis qu'un cadre va être coopté par une hiérarchie. Cela fait que, globalement, le collaborateur va se trouver en position de faiblesse, seul

quelque part, et va aller chercher de l'aide ailleurs (syndicats et autres). La hiérarchie étant cooptée dans pas mal d'offices, on se retrouve avec une solidarité très forte entre cadres. On retrouve ce mode de fonctionnement dans le privé. C'est quelque chose d'humain dès lors qu'on est dans ce genre de situations.

M. Flury note qu'on parle de harcèlement et de différentes choses, mais aussi du poids des ressources humaines. Celles-ci n'ont pas de poids hiérarchique sur les hiérarchies. Elles ont des compétences de suivi de dossiers, mais elles ne peuvent pas donner l'injonction à un directeur général ou à un cadre pour que cela bouge correctement et elles sont un peu coincées dans ce contexte. Aujourd'hui, si on s'adresse au groupe de confiance, celui-ci va émettre une recommandation, mais elle n'est pas contraignante comme peut l'être une recommandation de la Cour des comptes. En effet, lorsque la Cour des comptes émet une recommandation, on doit s'y atteler. En revanche, on peut s'asseoir sur une recommandation du groupe de confiance.

M. Flury relève que, dans le traitement d'un cas de harcèlement, quand un cadre est harceleur, l'Etat peut neutraliser ou le déplacer. Dans le cas de la neutralisation du cadre, il a vu un ou deux cas où le Conseil d'Etat a utilisé une démarche intéressante et le cadre a été neutralisé sur une vingtaine d'années dans son harcèlement. Après coup, le cadre a travaillé à bonne satisfaction. Il était même quelqu'un d'agréable à la sortie. On arrive toutefois sur le fait que, pour traiter le cas d'un cadre, il faut une volonté politique et une volonté managériale forte de la part d'une direction générale appuyée par un secrétaire général et par le Conseil d'Etat pour pouvoir déplacer un cadre. Quand c'est le collaborateur, on laisse cela au sein de l'office. C'est un peu plus tranquille.

Au niveau des collaborateurs, on est sur des situations intéressantes, comme le mentionne la motion. Le cas le plus lourd est celui de l'absence au poste de longue durée. Dans un tel cas, le collaborateur va perdre son employabilité. Dans le département de M. Flury, il y a eu un cas d'absence de longue durée. Pour casser ce processus d'absentéisme, la personne était placée en stage dans un autre office du département pour travailler dans un domaine similaire au sien. La personne a ainsi retrouvé goût au travail, elle a pu retravailler correctement et elle a retrouvé l'employabilité nécessaire. Au terme du stage, il y a toutefois eu le problème de l'absence de place vacante. Cela a conduit à un retour dans le domaine où le cadre de travail était toxique. La personne est retournée travailler et elle a refait une dépression.

M. Flury note qu'un souci aujourd'hui est le maintien en employabilité des personnes qui sont harcelées, qui souffrent et qui partent en arrêt maladie

et pour lesquelles il faut trouver une solution pour les replacer quelque part. Comme on est devant le fait que les budgets sont très serrés verticalement dans les politiques publiques, on a de la peine à dire que cette personne est bonne ici et à demander à un autre service s'il ne pourrait pas la prendre, ce qui n'est pas possible faute de places à disposition. On est dans un modus operandi où l'Etat a de la peine à répondre à ce besoin.

On a des personnes compétentes qui ont subi un harcèlement (que cela soit un cadre ou un collaborateur), mais qui peuvent être replacées dans un autre contexte où il faut les remettre en emploi. Un grand souci est de savoir comment rendre les recommandations du groupe de confiance contraignantes. Par ailleurs, il s'agit de trouver, au sein de l'Etat, un mécanisme pour garantir le transfert de personnes sans avoir à faire face, en cours d'année, à l'absence de postes au budget.

M^{me} Marchesini indique que, dans l'enseignement primaire, ils constatent que si un collaborateur a une difficulté avec son directeur ou sa directrice, c'est toujours le collaborateur qui est déplacé alors que ce n'est pas forcément lui qui est en faute. C'est d'ailleurs souvent au collaborateur que l'on va renvoyer la faute. Au final, on va lui dire que c'est lui le responsable, qu'il ne s'adapte pas, etc. Cela pose un souci parce qu'on a quand même l'impression que les cadres sont protégés et on aimerait que les collaborateurs puissent aussi se sentir protégés et se faire entendre.

M. Almoman rappelle que le transfert n'est pas la solution optimale envisagée par le Cartel intersyndical. Ce qui leur paraît important en premier lieu c'est de donner les moyens aux harceleurs de modifier leur comportement. Il précise que n'est pas forcément un cadre. Cela crée un plus gros problème quand c'est un cadre, mais cela peut aussi être des collaborateurs entre eux. Il estime qu'il faudrait, soit donner plus de pouvoir au groupe de confiance, soit avoir des recommandations qui soient contraignantes.

Un commissaire (MCG) note que le Cartel intersyndical fait des propositions dans sa prise de position écrite sur la motion. Il demande que les plaintes soient systématiquement traitées par le groupe de confiance. Or, il lui semble que c'est déjà le cas actuellement. La commission a entendu que, à chaque fois que le groupe de confiance est saisi d'une problématique, il y donnait souvent suite de manière informelle. Le commissaire demande si le Cartel intersyndical aimerait que cela soit systématiquement formel.

M^{me} Froidevaux indique que le souci du Cartel intersyndical est que la victime, dans le cas d'une enquête administrative, n'est entendue qu'à titre de témoin. Plusieurs projets de lois ont été déposés pour que la victime puisse

aussi être accompagnée d'un conseil, mais, jusqu'à maintenant, comme elle est entendue en tant que témoin, elle pouvait se retrouver face à la personne qui la harcelait qui était, elle, accompagnée d'un conseil. C'est une situation très problématique en termes de victimisation.

M. Almoman ajoute que, dans l'enseignement, les gens peuvent travailler sur deux écoles. Quand plusieurs enseignants ont des certificats médicaux ne leur permettant plus de travailler dans un seul établissement, voire un seul service, il y a lieu de penser qu'une enquête pourrait être diligentée. Il y a toutefois un peu un blocage parce que la personne qui est sous ce certificat sait d'avance qu'elle va être extraite du milieu et elle n'a pas envie de s'impliquer pour sauver ses collègues. Il y a un côté de préservation de soi. On peut aussi avoir une récolte de dénonciations, avec des gens qui viennent dénoncer une situation, mais ne déposent pas plainte. Dans certains cas, il y avait par exemple 45 personnes qui sont venues témoigner pendant dix ans, mais comme il n'y a pas d'enquête lancée, il n'y a pas non plus de recommandations.

M. Andenmaten précise que les HUG ne sont pas couverts par le groupe de confiance. Il y a un groupe spécifique aux HUG composé de deux psychologues qui dépendent du directeur et du président du conseil d'administration. Il se trouve que les enquêtes sont rarissimes et, quand le personnel lié à des syndicats se plaint à la direction, celle-ci n'enquête jamais.

Un commissaire (S) aimerait réagir à ce qui a été indiqué par les auditionnés concernant le sentiment de partialité, ou peut-être d'autocensure, du groupe de confiance. Le groupe de confiance étant une institution assez récente, il aimerait savoir si les auditionnés ont connu le système qui prévalait avant. Cela consistait, sauf erreur, à nommer des enquêteurs extérieurs sous forme de mandat. Le commissaire aimerait savoir si les auditionnés ont le sentiment que cela fonctionnait mieux que le groupe de confiance.

M. Andenmaten indique que, de son point de vue, c'était effectivement mieux parce que c'était des personnes qui ne dépendaient pas de l'Etat ou des HUG. Aujourd'hui, il s'agit d'employés de l'hôpital qui dépendent de la direction et on sent bien qu'ils ne sont pas indépendants. Avoir quelqu'un d'indépendant et de reconnu comme étant capable et solide leur semble être une solution plus adaptée. Il leur semble en tout cas que cela fonctionnait mieux avant.

M^{me} Froidevaux précise que M. Andenmaten parlait spécifiquement des HUG. Pour les autres, le groupe de confiance représente un progrès.

M. Almoman ajoute qu'ils aimeraient même donner davantage de pouvoir au groupe de confiance parce que, si la recommandation était contraignante, elle obligerait les hiérarchies à entreprendre des démarches, ce qui n'est pas forcément le cas aujourd'hui.

On peut trouver un peu dommage d'avoir diligenté des enquêtes et d'avoir fait une série de recommandations qui sont souvent pertinentes, mais que cela reste parfois lettre morte.

Un commissaire (S) est choqué, en tant qu'avocat, de voir que les garanties de procédure minimales ne sont pas respectées. On est sur une approche très administrative et qui a un impact décisif. En effet, en pratique, la Cour de justice ne s'écarte que rarement des rapports rédigés par ces administrations. C'est éminemment problématique parce que, notamment pour les salariés du privé, il y a deux instances cantonales. Ce sont des règles élémentaires qui sont clairement garanties par un texte de la Constitution fédérale, de la constitution genevoise et de la convention européenne des droits de l'homme. Il demande si le traitement avec une audition des témoins hors parties et sans avoir la possibilité de poser des questions directes semble correct aux auditionnés.

Le président prolonge la question du préopinant puisque le Cartel intersyndical demande même que les recommandations soient contraignantes. On a donc, à la fois, une surprise par rapport au mode de faire et on entend en même temps les auditionnés dire que leur regret est que cela ne soit pas contraignant.

M. Almoman fait remarquer qu'ils ne sont pas juristes. La problématique est que les personnes qui se plaignent ne sont pas parties à la procédure en général quand c'est une enquête administrative. Pour être partie à la procédure et pour que les recommandations soient mises en place, d'après les cas qu'il a suivis, il faut un dépôt de plainte pour atteinte à la personnalité au niveau pénal. Il se passe alors des choses. Il croit qu'il y a eu un cas dans l'enseignement secondaire où il pense qu'il n'y a pas eu de plainte au pénal, mais cela a duré dix ans. Cela a été insatisfaisant pour bien des gens et cela a marqué durablement l'établissement concerné. Les gens sont restés après le départ de la personne qui a été jugée harceleuse, mais ont continué à avoir un mode de fonctionnement problématique. Il relève que la durée de la procédure est effectivement un problème, de même que le fait qu'on ne puisse pas, comme dans le droit privé, se saisir, être partie et avoir un droit au suivi et savoir ce qui a été décidé. Certains de leurs collègues qui ont dénoncé une situation ne savent même pas quelles sont les conclusions. Il ne sait pas exactement comment devrait se dérouler une procédure, mais si on peut l'améliorer c'est bienvenu.

Le président demande si une transparence accrue d'un certain nombre de rapports ne serait pas aussi une atteinte à la personnalité.

M. Almoman estime que le fait de la transparence serait probablement une atteinte à la personnalité. Toutefois, simplement dire à la personne qui a dénoncé la situation si sa situation correspond à une situation de harcèlement ou si c'est simplement une vue de l'esprit, parce que la communication qui est faite redescend seulement par la hiérarchie, quelque part, cela pose un peu problème.

Un commissaire (EAG) a quelques questions sur le temps de la procédure du groupe de confiance. Quand on est soumis à un harcèlement, c'est souvent une situation qui dure depuis longtemps. Ensuite, le délai de traitement du groupe de confiance est de six mois, mais en pratique c'est souvent plus long. Ensuite, il y a encore les éventuels recours devant le tribunal si cela ne fonctionne pas. Il demande si le Cartel intersyndical a des idées pour réduire ces temps de procédure.

M^{me} Froidevaux répond qu'ils ne sont pas allés dans ces détails, mais il est vrai que ce sont des situations difficiles. Généralement, les gens qui sont dans ces situations sont en souffrance et sont à l'arrêt. La conséquence des arrêts maladie de longue durée, s'ils durent trop longtemps, ce que les personnes concernées peuvent arriver au bout des 730 jours avec tous les problèmes que cela pose. Humainement, ce sont des situations très complexes.

Un commissaire (EAG) demande s'il y aurait des dispositifs à mettre en amont, par exemple en sortant la personne de son milieu de travail. En effet, si la procédure dure six à douze mois, la personne reste entre-temps avec son potentiel harceleur sur le lieu de travail. Il aimerait savoir s'il y a d'autres dispositifs de protection des travailleurs et travailleuses qui pourraient être mis en place.

M. Almoman répond qu'ils appellent de leurs vœux une meilleure formation des cadres à ces situations. Ils demandent à leurs RH que les entretiens d'évaluation effectués durant cette période soient faits par un autre supérieur hiérarchique. Se faire évaluer par la personne contre laquelle on a déposé une plainte, cela pose un problème. Il faut également relever que ce ne sont pas des situations isolées. Si on prend les statistiques officielles du SECO, il est estimé qu'entre 5% et 7% des travailleurs sont dans des situations de harcèlement sur l'ensemble de la place suisse. En soi, il n'y a pas de raisons que l'Etat de Genève soit épargné.

M. Andenmaten confirme que la durée est un problème. Aux HUG, il y a eu une enquête administrative, qui doit en principe durer un mois, mais qui a

pris plus d'une année. Une difficulté de la situation est que l'enquêteur est choisi par l'employeur. Souvent c'est quelqu'un qui est plutôt favorable à ses thèses et, s'il va dans son sens, on lui donne plein d'enquêtes administratives.

M. Andenmaten estime qu'il y a un manque d'indépendance totale. L'Etat doit donner l'impulsion à une autre politique. Si c'est juste formel pour dire qu'on s'en préoccupe, dans les faits cela ne fonctionne pas. Il faudrait que ce soit des personnes plus indépendantes qui puissent intervenir et que les directions des différents établissements ne sentent pas, comme actuellement, qu'elles peuvent faire comme elles veulent parce qu'il n'y a de toute façon pas de conséquences.

Un commissaire (EAG) a une question par rapport aux procédures. Un des points ciblés par la motion c'est la difficulté des procédures mises en place soit par les RH, soit par les médecins. Il a notamment été fait mention du retour après un arrêt maladie où l'on fait signer à la personne qu'elle n'est plus apte à être sur cette place de travail, ce qui ouvre la question des stages de requalification et autres. Il aimerait savoir si ce sont des choses auxquelles le Cartel intersyndical est confronté régulièrement. Il note que les auditionnés ont également évoqué une amélioration des transferts. Il a lui-même été secrétaire syndical et, à l'époque, les transferts étaient une manière de dégoûter les gens. On les transférait à tel endroit, puis à tel autre, parce qu'on ne trouvait pas de postes ailleurs et, au bout de deux ans, les gens n'en pouvaient plus et ils démissionnaient. Il demande si c'est quelque chose que les auditionnés constatent encore aujourd'hui.

M^{me} Marchesini indique que le premier problème des transferts c'est ce sentiment d'impunité de la hiérarchie ou de l'harcelleur. Dans un tel cas, la victime se demande pourquoi c'est elle qui doit être déplacée. Il faut voir que c'est quelque chose qui arrive souvent. Dès qu'un collaborateur a un conflit, quel qu'il soit, même sans que ce soit du harcèlement avec sa hiérarchie, c'est toujours le collaborateur qui est déplacé. Ensuite, cela crée un sentiment d'insécurité qui fait qu'on peut être amené à être transféré à nouveau pour d'autres raisons. Au final, on va se dire que c'était quand même un peu de la faute de cette personne et qu'elle est quand même un peu fragile. On sait que, dans les situations de mobbing, les personnes sont amenées un peu à reproduire ce qu'on leur reproche alors qu'à la base elle ne l'était peut-être pas. Au final, elles finissent par coller à l'image qu'on leur a imposée.

M^{me} Froidevaux pense qu'il y a aussi la question de savoir ce que veut la personne. Il faudrait aussi écouter le collaborateur pour savoir s'il veut rester dans son service ou s'il souhaite partir. On est parfois aussi confronté à la situation inverse. Ensuite, les gens ont des absences vraiment longues et sont obligés de retourner dans le même contexte avec le même supérieur

hiérarchique. Ils sont alors tétanisés et l'angoisse revient. Ce sont des gens qui finissent par démissionner, qui arrivent au bout des 720 jours ou qui retournent travailler, mais refont ensuite une dépression.

Une clé est aussi de savoir comment la personne envisage son projet professionnel. Si elle souhaite rester dans le même milieu, il faut éviter de la balader d'un poste temporaire à un autre. Si la personne dit qu'il est impossible qu'elle retourne travailler dans ce service, il faut arriver à trouver une solution qui soit durable. Si elle est secrétaire 2, il faut lui trouver un poste de secrétaire 2 ailleurs, mais pas la balader tous les trois mois dans un autre service.

M. Almoman indique, par rapport aux situations qu'il vit au DIP, que les RH ne sont pas forcément malveillantes. Elles sont plutôt compatissantes et elles cherchent généralement des solutions. Il dirait qu'elles ne sont pas assez outillées pour répondre aux demandes qui leur sont faites. En tout cas, les gens qui sont en place ne sont pas tous en train de chercher à faire démissionner les fonctionnaires. Ce n'est pas ce qu'il se passe. Lorsqu'on constate des situations problématiques, dans la mesure de leurs moyens, les RH essaient de proposer des solutions, mais celles-ci ne sont pas toujours bien vécues par les collaborateurs. Ainsi, un transfert peut être plutôt mal vécu. L'inquiétude des syndicats est de savoir ce qu'on fait des gens qui restent et qui n'ont pas osé se plaindre de peur d'être transférés.

M. Andenmaten signale que l'on constate, aux HUG, une augmentation des transferts forcés qui sont utilisés comme sanction surtout pour ceux qui sont dans les soins. On constate aussi que, au retour de maladie, quand ce sont de longues maladies, les HUG font tout pour que la personne quitte l'établissement. Ce sont souvent des soignants et des infirmières, ce qui pose quand même une question contradictoire. En même temps, on se plaint qu'il n'y a pas assez de professionnels dans ces domaines, mais aucun effort n'est fait pour garder ces employés qui sont poussés dehors, souvent parce qu'ils ont déjà 50 ou 55 ans. On a des cas où la personne peut travailler, mais où ce sont les HUG qui veulent qu'elle quitte l'institution. Il semble qu'il y a quelque chose à faire là aussi.

M. Flury fait remarquer que, par rapport au retour en emploi sur le lieu de travail, dans les cas extrêmes, les personnes ne peuvent même pas approcher le bâtiment où elles allaient travailler. Une personne qui a travaillé dans un bâtiment au 3^e étage, on va peut-être lui proposer un job dans le même bâtiment deux entrées plus loin au 5^e étage, mais la simple vue du bâtiment rend la personne complètement fragile et lui fait perdre ses moyens. Dans ce cas, remettre quelqu'un en emploi dans le même lieu est quelque chose qui doit être discuté avec la personne qui est en souffrance.

Un commissaire (PLR) aimerait interroger les auditionnés sur le statut du fonctionnaire. On sait qu'il est difficile de licencier quelqu'un au sein de l'Etat et il se demande s'il n'y aurait pas un effet pervers de ce statut et de ces règles.

Malheureusement, il se peut que quelqu'un ne donne pas satisfaction ou que les rapports humains soient difficiles à un moment donné, parce que c'est comme ça dans la vie en société en général. Finalement, il y a des phénomènes de mobbing pour pousser la personne à démissionner. Il y a donc une espèce d'effet pervers de ce statut qui est très protecteur de l'employé, mais qui se retourne contre lui parce qu'on doit finalement presque mobber quelqu'un pour qu'il démissionne.

M. Flury indique que, pour les licenciements facilités, licencier un collaborateur c'est quatre mois et dix jours selon la procédure ad hoc. Si la hiérarchie a su prendre son rôle et utiliser la bonne procédure, en quatre mois et dix jours le collaborateur est remercié dans les standards de l'Etat en respectant toutes les règles hiérarchiques du processus complet. Maintenant, si la hiérarchie n'a pas le courage d'entamer la procédure et d'aller au bout des choses et préfère procéder par une méthode de harcèlement, c'est le cadre qu'il faudrait virer parce qu'il n'assume pas son rôle de cadre.

Un commissaire (PLR) demande si c'est quelque chose qui arrive.

M. Flury assure qu'il est arrivé que des gens soient accompagnés rapidement à la sortie. Il y a eu des cadres qui assumaient clairement et qui sont arrivés sur un constat sur lequel le collaborateur se retrouvait également. On arrive dans des situations où il était salutaire pour le collaborateur de devoir quitter l'administration rapidement en bons termes plutôt de se retrouver en arrêt maladie de longue durée ou autre. Cela existe, mais cela n'est pas la panacée à tous les problèmes. On peut toutefois régler le problème comme ça.

M^{me} Froidevaux ajoute que l'insuffisance de prestations est un motif pour mettre un terme au contrat de travail.

M^{me} Marchesini fait remarquer qu'elle n'a jamais entendu parler de mobbing pour pousser quelqu'un à démissionner. Les gens qui sont mobbés, c'est rarement pour des défauts de prestations.

M. Andenmaten trouve que la question du commissaire (PLR) est intéressante. On pourrait penser que, puisqu'on peut licencier beaucoup plus facilement dans le privé, on y trouve moins de cas de mobbing. C'est une théorie qui existe. Par contre, ils constatent que, avec la loi actuelle, qui semblerait protectrice, on se rend compte qu'elle ne l'est plus. Depuis quatre mois, les HUG licencient des fonctionnaires rapidement pour des motifs

fondés. Il se trouve que ce sont des cas aberrants. Il y a le cas d'une secrétaire qui travaille là depuis 18 ans, qui a des évaluations excellentes, mais qui s'est fait mobber et qui a finalement été licenciée pour motif fondé. Cela arrive aussi avec des aides-soignantes.

Le syndicat est d'ailleurs très inquiet parce qu'il y a une vague de licenciements d'aides-soignantes d'origine africaine et il soupçonne qu'il y a un peu de racisme là derrière, mais il n'y a rien à faire. Les HUG licencient. De toute façon, ils vont au tribunal. Ils perdent et ils doivent parfois payer 24 mois de salaires. De toute façon, il n'y a pas de soucis pour eux puisque l'Etat paie. Il aimerait aussi qu'on enquête. Trop de libertés sont données aux HUG et on ne sait ensuite pas très bien comment ils dépensent l'argent. Les HUG gèrent mal leur personnel, ils font des gaspillages énormes et cela pose un problème. Il assure qu'on licencie maintenant ces gens avec un entretien de service et une lettre de licenciement pour motif fondé signée par le directeur des HUG et par le directeur des ressources humaines. Si vous allez au tribunal et que vous gagnez, les HUG paient 24 mois de salaire et c'est fini.

M. Almoman indique, en tant que responsable de l'association des enseignants du secondaire, qu'il n'est pas légitime de défendre absolument le maintien en poste de quelqu'un qui ne fait pas son travail. Leur association est là pour défendre une profession et une prestation aux élèves. Cela fait partie de leurs objectifs de défendre la qualité de la prestation aux élèves. Ils s'assurent toujours du respect des procédures et du cadre. M. Almoman signale que les deux derniers cas étaient manifestement indéfendables, mais l'association a accompagné les personnes qui étaient leurs membres de manière juridique, puisqu'elles avaient le droit de se défendre. Pour autant, ils ne sont pas des jusqu'au-boutistes. En effet, la défense de leurs professions passe aussi par la qualité des prestations qu'ils apportent.

Discussion interne

M. Tavernier précise que tout le concept de qualité liée au travail sera présenté et que la responsable du service de santé sera également présente.

Un commissaire (S) demande s'il serait possible pour l'OPE de communiquer à la commission l'ancien règlement sur la protection de la personnalité.

M. Tavernier répond que, dans son souvenir, il n'y avait pas de règlement, mais un article de loi. Il va faire des recherches et il transmettra une réponse à la commission.

Séance du 7 décembre 2019 – Audition conjointe du DF et du service de santé : M. Grégoire Tavernier, directeur général de l'OPE, M^{me} Fabienne Bonjour, directrice du développement des ressources humaines à l'OPE, M^{me} Karin Eigenheer, cheffe du service de santé du personnel de l'Etat à l'OPE

M. Tavernier remercie la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat de les recevoir pour parler de la qualité de vie au travail à l'Etat de Genève en relation avec la motion 2510. Il présente M^{me} Bonjour, directrice du développement des ressources humaines à l'OPE, qui supervise notamment tout l'aspect du développement des compétences et de la formation, de l'apprentissage et de la santé et la sécurité au travail ainsi que M^{me} Eigenheer, cheffe du service de santé, qui est arrivée à l'administration le 1^{er} octobre et qui a remplacé M. Michel Gisler.

M. Tavernier aimerait mettre cette présentation en perspective avec le discours très ressources humaines de la conseillère d'Etat chargée du département des finances et des ressources humaines qui a mis comme priorité pour la législature, ce qui a été validé par le Conseil d'Etat, la transformation de la politique des ressources humaines. Celle-ci est basée sur 5 principes : le résultat ; la responsabilité ; l'autonomie ; la collaboration, c'est-à-dire le travail en équipe, le travail utilisant l'intelligence collective et donc avec un management adapté, soutenant et motivant ; la confiance. Les présentations qui vont être faites aujourd'hui suivent d'ores et déjà les ambitions du Conseil d'Etat pour la politique de ressources humaines de l'Etat de Genève pour l'actuelle législature.

M^{me} Bonjour fait remarquer qu'ils sont conscients de la nécessité d'agir pour que les collaborateurs puissent évoluer dans un environnement de travail qui soit sain. Cela ne s'appelle pas bonheur au travail parce que le bonheur est quelque chose de plutôt individuel. Par contre, ils estiment qu'il est de leur responsabilité d'offrir un environnement de qualité à chacun. Les commissaires connaissent le taux d'absence. Il se situe toujours à environ 5%, ce qui paraît indolore, mais en francs ou en ETP, cela interpelle davantage. Cela représente ainsi 750 ETP immobilisés. Evidemment, le taux d'absence ne sera jamais à zéro, mais il y a l'ambition d'arrêter la croissance de ce taux, voire de l'infléchir. On a également l'obligation légale de prendre toutes les mesures pour protéger les collaborateurs de la pénibilité physique et psychologique. C'est seulement dans un environnement de qualité qu'on aura une prestation de qualité durable.

Sur la courte durée, on peut faire beaucoup de choses, mais, sur la longue durée, on n'a pas d'autres choix que de passer par cette qualité de l'environnement.

On s'est également rendu compte qu'on avait tendance à tout mettre dans un même panier. Il y a 5% de taux d'absence et on se demande ce que fait le service de santé, ce que font les médecins de la place de Genève, etc. La souffrance est un grand pataquès et, finalement, on ne sait pas très bien comment s'y attaquer. Leur ambition est de se dire qu'il faut vraiment pousser l'analyse plus loin. En effet, on a peut-être les mêmes effets, mais les causes peuvent être multiples et très différentes.

Ce qui vient en premier dans l'imaginaire, quand on pense à l'absence et à la qualité de vie au travail, ce sont des limitations fonctionnelles. La personne ne peut pas ou ne peut plus exercer l'entier de son cahier des charges. Cela peut être limité dans le temps ou cela peut durer. A ce moment, il est vrai que le service de santé est vraiment l'entité qui va pouvoir aider la personne à revenir au travail, qui va pouvoir faire les aménagements nécessaires, qui va pouvoir intervenir et dialoguer avec la hiérarchie par rapport à cette capacité qui reste, malgré tout, à la personne.

La commission ad hoc sur le personnel de l'Etat a déjà évoqué le sujet de la cellule de retour au travail. M^{me} Bonjour explique que c'est un cas particulier de cet accompagnement. Quand les limitations fonctionnelles font qu'un retour sur le même poste n'est pas possible, l'administration a mis en place depuis plusieurs années un accompagnement spécifique pour aider les personnes à retrouver, idéalement, un poste, ou en tout cas une employabilité. Il y a une personne – malheureusement, une seule – qui s'occupe de ce dossier. C'est un psychologue du travail qui accompagne ces collaborateurs qui doivent changer de lieu de travail et dont certains doivent carrément changer de travail.

En effet, il y a eu presque des reconversions professionnelles qui sont faites. Depuis six ans, ce sont plus de 80 dossiers qui ont été traités, dont 50 personnes sont stabilisées sur des nouveaux postes et de nouvelles activités. Il y a aussi des personnes pour lesquelles il n'a pas été possible de stabiliser de postes et qui sont retournées dans leur département d'origine ou pour lesquelles cela s'est terminé par des licenciements. Pour certaines personnes également, on s'est rendu compte qu'on ne pouvait plus retrouver de l'employabilité et leur dossier AI a pu être accéléré, parce qu'on a vraiment donné la preuve de leur incapacité de travail. M^{me} Bonjour précise que c'est vraiment un cas particulier où les limitations fonctionnelles sont extrêmes.

Il y a également des problèmes de compétences. Tout d'un coup, le poste a évolué et la personne ne peut plus suivre. On garde par exemple la tête hors de l'eau avec des collègues qui nous soutiennent. On a un chef qui a un peu ajusté le cahier des charges par rapport à une personne et, tout d'un coup, le

poste de chef change et le poste évolue. La personne n'est alors plus en capacité de produire et d'exercer son cahier des charges. Pour certaines personnes, la seule façon de faire face à cette difficulté se traduit par du mal-être, des absences et de la maladie. Ce n'est pas en adaptant le poste qu'on va forcément s'en sortir, mais en travaillant sur les compétences de la personne et en faisant cet accompagnement. M^{me} Bonjour se permet d'insister sur ce point parce qu'on oublie souvent cette dimension.

Il peut également y avoir des difficultés au niveau de la prestation. La personne a les compétences et les capacités, mais elle n'arrive pas à délivrer la prestation, que cela soit en quantité ou en qualité. On est là dans une approche managériale où le manager doit faire des entretiens et gérer la question de la performance d'une personne.

Il y a la question de l'environnement que l'on oublie un peu en faisant ces analyses. Entre une personne et ce qu'elle délivre, il y a tout son environnement de travail. Il y a la question de la manière dont elle est traitée, de la clarté de son cahier des charges, de la présence d'un soutien, de savoir si elle se sent respectée dans ce qu'elle est, etc. On cherche à analyser toutes ces dimensions avant de pouvoir identifier comment résoudre la difficulté. M^{me} Bonjour explique qu'ils ont développé des grilles d'analyse pour aider les ressources humaines à regarder ce qu'il se passe et à savoir si le problème vient des compétences, de l'environnement, de la santé de la personne, des prestations. En fonction de cette analyse, leurs actions vont être efficaces et ciblées, sinon on brasse un grand ensemble de données qui empêchent d'être performant. Ils commencent également à développer une approche sur le collectif. Ils ont la chance d'avoir un économètre qui est capable, dans un taux d'absence, de voir quelle est la part imputable au collectif.

Comme les assureurs qui peuvent dire qu'il y a des métiers à risque, il est aujourd'hui possible de dire qu'il y a des structures à risque où l'absence n'est pas la faute de Pierre, Paul et Jean, mais vraiment de la structure. Il y a beaucoup de dimensions dans une structure et ce n'est pas toujours de la faute du manager. Il peut y avoir une question d'ergonomie, une pression du public, des difficultés de prestations, etc. Là aussi c'est multiple. Là aussi on a donné des lunettes aux ressources humaines pour commencer à comprendre ce qu'il se passe et agir au niveau du collectif, parce que c'est clairement là qu'on aura le plus fort impact.

Une commissaire (EAG) aimerait savoir à quoi correspondent « 3 P » et « 3 C » dans la présentation.

M^{me} Bonjour explique qu'il s'agit de grilles d'analyse avec un ensemble de critères qui aident les ressources humaines à dire de quoi on parle et à

déterminer où se trouve la difficulté. M^{me} Bonjour a un collègue aux RH qui a reçu une juriste d'une grande structure qui avait un diagnostic médical posé de burn-out. Ils ont parlé de charge de travail et elle disait qu'elle avait trop de choses, mais trop de choses qui sont ennuyeuses et qui ne sont pas du tout en lien avec son profil, ses compétences et qui elle est. Ils ont eu toute cette discussion et la personne a compris que cela ne sert à rien qu'elle se soigne et qu'elle retourne sur un poste qui ne sera pas le bon.

Elle a donc pris des décisions personnelles et cela permet d'aller dans la structure et de dire que le cahier des charges ne colle pas et de demander pourquoi ils souhaitent une juriste. Ils ont fait ce choix parce que cela fait bien dans le service d'avoir une juriste. Il s'agit alors de savoir comment régler cette difficulté pour que le suivant ou la suivante n'ait pas le même type de problèmes. En effet, si on était resté sur l'aspect de santé, le problème ne serait absolument pas résolu. On se rend compte que cela ne prend pas beaucoup de temps, mais aller au fond d'un dialogue avec les personnes pour savoir ce qu'il se passe vraiment permet de savoir où intervenir. D'ailleurs, beaucoup de personnes expriment simplement leur reconnaissance d'être écoutées.

M^{me} Bonjour explique que cette grille d'analyse oblige à une écoute neutre au départ. Quand quelqu'un vous raconte ses difficultés, on peut avoir envie de dire qu'on a compris et d'écouter la discussion ou de dire que « tu pourrais » ou « tu devrais ». Simplement cette écoute neutre de prise d'information est déjà très thérapeutique. C'est probablement ce que M^{me} de Weck Haddad a dû expliquer aux commissaires. Certaines personnes vont en effet au groupe de confiance juste pour poser leurs difficultés. En les exprimant, elles trouvent elles-mêmes les pistes pour avancer. Dans le cas particulier du harcèlement, c'est effectivement au groupe de confiance qu'elles doivent être référées, déjà pour valider la question de savoir si on parle bien de harcèlement ou non. M^{me} de Weck Haddad a probablement aussi dit que c'est délicat et que les perceptions peuvent être assez différenciées entre ce que vit la personne et le diagnostic que les professionnels vont poser.

M^{me} Bonjour explique que personne ne peut faire ce genre de travail seul. Il y a beaucoup d'approches. Il s'agit de savoir comment on va régler ces situations. L'analyse permet de sérier le problème, mais derrière cela il faut repartir sur quelque chose de plus large et de plus systémique. C'est pour cette raison qu'il y a autant que possible d'interventions et d'intervenants, plus ou moins spécialisés.

Il y a des actions de formation, des ateliers, le care team (elle fait des interventions rapides pour des personnes qui ont subi des agressions sur leur

lieu de travail), la cellule de retour au travail, etc. Toutes ces structures doivent impérativement dialoguer pour mettre en commun leurs savoirs, mais aussi leurs informations.

Une commissaire (Ve) aimerait avoir des précisions sur les différentes structures figurant aux pages 12 et 13 de la présentation.

M^{me} Bonjour détaille les différentes structures :

- « Mon développement professionnel » est un programme en cours de déploiement. Il met en évidence toute la palette qui existe pour développer ses compétences, quel que soit l'équilibre dans lequel on est ou non au travail.
- La cellule « retour au travail » (CRT) permet de développer les compétences. La formation le permet. On est en train d'introduire une plate-forme de missions pour les gens qui veulent aller expérimenter d'autres activités avec des taux d'activité réduits. C'est une des actions qui est du développement des compétences.

M. Tavernier rappelle que M^{me} Tescari était venue présenter « mon développement professionnel » à la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat.

- QVT est la « qualité de vie au travail ».
- COSST est la « commission santé et sécurité au travail ».
- 3 P et 3 C sont deux grilles d'analyse.
- Le groupe d'analyse est un groupe avec des personnes du service de santé et des psychologues du travail qui dialoguent avec les ressources humaines sur des situations dont on ne sait pas très bien par quel bout les prendre. Cela permet de gagner du temps en croissant les regards.
- Le care team est un dispositif de soutien par les pairs.

M. Tavernier explique que lorsqu'il y avait des agressions c'était la cellule psychologique de la police, chargée des interventions en cas d'urgence pour toute la population genevoise, qui était contactée.

Il y a plusieurs années, ils ont dit qu'ils n'arrivaient plus à absorber les besoins de l'Etat de Genève qui devait lui-même mettre en place une structure. C'est ce qu'ils ont fait, mais pas avec une structure avec des ETP. Ils ont cherché des volontaires dans la fonction publique qui ont été formés et qui sont certifiés en approche de premiers secours dans des cas de traumatismes. Ce care team supervisé par le service de santé par une psychologue santé est en place, mais les personnes sont dans les départements. Un système de contacts d'urgence a été mis en place. Ce n'est donc pas une structure supplémentaire en termes d'ETP. C'est vraiment

quelque chose de transversal où les personnes ont été formées, travaillent dans leur service et viennent, sur appel si un incident se produit, assurer les premiers secours en termes psychologiques.

- « Expertise santé travail » est l'expertise faite au service de santé.
- La cellule « retour au travail » intervient dans le cas où le retour sur le poste n'est plus possible pour des raisons médicales.
- Les « ateliers » sont des ateliers spécifiques pour soutenir les personnes afin qu'elles accèdent plus facilement à leurs ressources. On part de l'idée que le moteur est quand même la personne. Par contre, il faut quelquefois aider la personne pour qu'elle réalise les ressources dont elle dispose et les possibilités qui existent d'agir sur son environnement.
- Le SFE est le service de formation.
- Le SPE est le service de santé.
- Les médecins traitants sont également indiqués, car, selon les situations, ce sont des partenaires importants.
- Les syndicats figurent aussi parmi les partenaires. En effet, une grande partie de ce qui a été développé en termes de gestions des absences l'a été dans un groupe de travail paritaire qui est le groupe de gestion des absences.

M. Tavernier propose d'aller en fin de présentation pour parler de « 3 P » et « 3 C ».

M^{me} Bonjour explique que, avec l'analyse 3 P, on est au niveau de la personne. Ce sont les trois axes sur lesquels on demande aux ressources humaines d'analyser le récit de la personne qu'elles ont en face d'elles. Il s'agit tout d'abord de savoir ce qu'il se passe au niveau de la personne.

N'étant pas médecins, ils ne pourront pas poser de diagnostic médical, mais il s'agit de savoir si ce sont vraiment des limitations fonctionnelles, s'il y a un problème de compétences et ce qu'il se passe dans l'environnement. On va demander quels sont les signes de reconnaissance, si la personne est au clair sur ses responsabilités, si elle comprend l'organigramme, si elle sait ce qui est attendu d'elle et s'il y a des personnes qui lui donnent du soutien. A travers le récit, il est possible d'identifier où sont les zones de difficultés. M^{me} Bonjour précise qu'ils sont toujours là pour la qualité de la prestation. Il s'agit de la qualité de l'environnement pour la qualité de la prestation. Le « comment » reste un point central de cette analyse.

Au niveau de l'aspect collectif, il y a l'analyse 3 C. C'est plus neuf et ils ont donc moins de recul. Ils ont essayé de reprendre la même structure en passant de « 3 P » à « 3 C » pour le collectif. Il s'agit de savoir si la mission

est claire, si les objectifs d'équipe et individuels sont clairs, si la structure est compréhensible, si l'ergonomie, au sens large, est adéquate. Il y a également tous les aspects de collaboration. Il s'agit de voir quelle est la culture managériale et quelle est la culture d'équipe. Tout le monde a des exemples en tête où le manager fait un travail de qualité et où l'équipe a un historique ou des histoires qui font qu'il y a des choses assez difficiles à gérer. Il y a également la question de la capacité à évoluer.

Certaines équipes fonctionnent bien et, tout d'un coup, on leur demande de fonctionner autrement et les transitions sont parfois difficiles. Le « centrage sur le "travail réel" », indiqué dans le document remis aux commissaires, est un peu du jargon de ressources humaines. On se rend compte que, plus on monte dans la hiérarchie, moins on comprend ce que font réellement les gens. On prend ainsi des décisions qui ne sont pas toujours éclairées au regard de la réalité de ce que font les collaborateurs. Bien souvent les collaborateurs ont trouvé des façons de fonctionner, plus ou moins bien, mais comme il n'y a pas de dialogue, il n'y a pas de mutualisation de tout ce qu'une équipe réussit.

Il y a ainsi des situations étranges où, dans une direction, une équipe va bien tandis que l'équipe d'à côté, qui fait le même travail, va moins bien. On se rend compte que certains ont développé des façons de traiter les questions et les problèmes qui leur permettent d'être beaucoup plus performants. Il y a également le contexte. Finalement, il serait assez facile de bien fonctionner en circuit fermé s'il n'y avait pas des usagers, des chefs, une prestation qui n'arrête pas de se transformer et où il y a de plus en plus de pression. On doit vraiment garder cela en tête. Tout cela n'est rien de plus d'une grille d'analyse pour dire de quoi on parle. Cela permet de couper le problème en petits morceaux. Les solutions doivent ensuite redevenir systémiques et holistiques, mais il est important de pouvoir couper les problèmes en petits morceaux.

Dans tout cela, il s'agit de se dire qu'on a une ambition de qualité de vie de travail. On se donne les moyens d'analyser, mais on repart sur des partenariats et des collaborations pour construire ensemble des solutions. Ce n'est évidemment pas monofactoriel, mais complexe et compliqué. On a vraiment besoin de tout construire ensemble.

M. Tavernier donne la parole à M^{me} Eigenheer, responsable du service de santé de l'Etat.

M^{me} Eigenheer va présenter le service de santé au travail. La première question qui se pose est la raison d'être de ce service. On est dans un environnement assez complexe où il y a plusieurs facteurs et plusieurs

intervenants. Elle aimerait rappeler que leur raison d'être est de soutenir l'Etat employeur en matière de protection de la santé et la sécurité au travail. N'étant pas là depuis très longtemps, elle peut dire c'est que l'équipe qu'elle a trouvée est très motivée et porteuse de cette raison d'être. Elle y trouve un sens extrêmement fort et l'applique au quotidien.

Par rapport au système de gestion de la santé et de la sécurité, il y a une norme fédérale prévoyant qu'on doit faire appel aux spécialistes en termes de santé et de sécurité au travail et qu'on doit mettre en place un système de gestion de la santé et de la sécurité en dix points. M^{me} Eigenheer propose de passer en revue ces dix points :

1. Politique. Il y a clairement des principes directeurs puisqu'il y a un règlement dédié à ce sujet et qui permet de préciser les rôles des uns et des autres ainsi que les intentions. M^{me} Eigenheer précise que cela n'existe pas dans toutes les administrations publiques.
2. Organisation. Dans le règlement, il y a des questions d'organisation. On comprend quelles sont les grandes lignes et qui est responsable de quoi. Il y a aussi des structures de coordination qui sont mises en place. La COSST est l'organe stratégique sur la santé et la sécurité au travail qui réunit des représentants des différents départements et qui permet d'appréhender les orientations qu'on veut donner à ce sujet en tant qu'Etat employeur.
3. Compétences. Il y a des compétences au sein du service de santé puisque quasiment l'ensemble des spécialistes y sont représentés. Il y a des chargés de sécurité, l'apport des médecins du travail, un ingénieur de sécurité et un hygiéniste. On répond ainsi vraiment à l'exigence de la directive. Il y a les compétences à l'interne du service de santé.
4. Communication. La communication est importante sur cette thématique puisqu'on sait que la prévention est ce qui permet d'éviter que des problématiques se présentent. La communication, la formation et la sensibilisation sur ce sujet sont des éléments extrêmement importants. Des choses ont déjà été faites au sein de l'Etat, mais l'envie de M^{me} Eigenheer est de déployer davantage de choses ce côté.
5. Identification des problèmes et mesures à prendre. Quand on parle de santé et de sécurité au travail, le plus important est de savoir à quels types de dangers on est potentiellement confronté. Il est clair que, pour certains métiers comme des cantonniers ou des policiers, il y a des dangers très concrets en termes de sécurité. Ces dangers sont listés et il y a même des check-lists qui permettent d'identifier des thématiques et de voir quelles sont les mesures à prendre. Il y a d'autres endroits comme dans les

structures administratives ou dans les prestations tertiaires où ces dangers sont peut-être moins concrets et moins perceptibles, mais où il y a par exemple des facteurs psychosociaux. L'idée est d'identifier ces dangers pour voir comment on doit y répondre. Sur la base de cette identification, il s'agit de faire une évaluation, de voir quelle est la probabilité et quelles sont les conséquences si un danger se présente, et de mettre ensuite des mesures en place. C'est vraiment la situation idéale. Il y a plusieurs départements où cette démarche a été faite et où des mesures ont été prises.

6. Outils. L'Etat de Genève a adhéré à la solution de branche réunissant l'ensemble des cantons romands et quelques cantons alémaniques. Des outils sont développés par exemple pour faire l'identification des dangers. Il y a aussi un partage d'expérience. Récemment, un collègue a été confronté à la problématique de la fièvre porcine africaine en demandant quelles mesures avaient été prises et ce qui avait été fait par rapport à cette thématique. Il a envoyé un e-mail et, dans les 48 heures, il avait les réponses de ses différents collègues et une solution était proposée par rapport à cette nouvelle thématique. Il y a vraiment une efficacité à faire partie de cette solution de branche.
7. Evaluations. L'idée n'est pas de mettre en place un système et de faire semblant. L'idée est quand même de voir si cela marche bien. Il y a donc des audits. Par exemple, un programme d'audit est en cours au sein des départements et un premier département a été audité. Celui-ci était content du résultat parce que ça lui a permis de mettre le doigt sur des points d'améliorations. Maintenant, cela va se répandre dans les autres départements. Quand on identifie un danger, le but est de prendre des mesures pour les réparer.
8. Actions correctrices. Le but est d'apporter les corrections nécessaires, par exemple par rapport à un audit, mais aussi par rapport à tous les éléments. Quand un danger est identifié, le but est de prendre des mesures pour les réparer.
9. Contrôles et conseils extérieurs. Par exemple, la solution de branche fait appel à une entreprise externe qui apporte des conseils avec tous les spécialistes SST.
10. Enfin, il y a une logique d'amélioration continue.

M^{me} Eigenheer fait remarquer qu'il y a quelque chose d'important. Un incident ou un danger n'est jamais quelque chose d'individuel. C'est souvent qu'il y a des problématiques derrière. La SUVA donnait l'exemple de quelqu'un qui a eu un accident de voiture. C'est peut-être lié au fait que la

personne était potentiellement en retard, qu'elle n'avait peut-être pas contrôlé ses freins, qu'elle n'avait peut-être pas mis ses pneus neige, etc. C'est l'accumulation de tous ces petits incidents qui peut amener à un danger. L'idée est vraiment de vérifier que les personnes ne sont pas en difficulté dans leur activité et que le système est en ordre et que ce n'est pas une problématique individuelle, mais une problématique de système.

Par rapport à l'organisation du service de santé, il y a trois médecins, un hygiéniste du travail (c'est une nouveauté), une psychologue, cinq infirmières et trois personnes qui font de l'administratif. Il y a également des consultants externes selon les mandats et les besoins. Par exemple, en hygiène du travail, s'il faut faire des enquêtes, il est possible de mandater des externes.

M^{me} Eigenheer aborde les trois types de prévention. La prévention primaire lui tient particulièrement à cœur. C'est cette prévention qui permet d'éviter qu'on se retrouve dans des situations de difficulté. On travaille sur le collectif et on est dans l'anticipation avec l'analyse des dangers. Quand il y a déjà des dégâts et qu'une personne commence par exemple à donner des signaux de difficulté, on est dans la prévention secondaire.

L'objectif est de limiter et de corriger l'effet des problèmes et des dangers qui se présentent. Avec la prévention tertiaire, on est par exemple dans l'absence de longue durée et dans la situation où il y a quelque chose de l'ordre de la réparation à faire. On est dans la dimension en général individuelle, à moins que le système soit vraiment très problématique.

M^{me} Eigenheer a pris ces trois types de prévention pour présenter les actions du service de santé. Elle ne revient pas sur l'analyse des dangers. Il y a également la formation qui est quelque chose d'essentiel et M^{me} Eigenheer aimerait développer davantage les actions à ce niveau pour qu'il y ait vraiment une culture de la santé et de la sécurité qui se développe, que les gens puissent identifier les événements et prévoir les difficultés, autant dans les dimensions de sécurité que par rapport aux facteurs psychosociaux par exemple.

Dans la prévention primaire, on peut aussi inclure les visites médicales d'embauche. Pour certains métiers, elles sont obligatoires. L'idée est vraiment d'engager des personnes qui ne présentent pas de limitations fonctionnelles d'entrée et qui pourraient être en difficulté. Il y a également les visites médicales périodiques, toujours pour ces métiers qui peuvent présenter des dangers particuliers. Cela permet aussi d'accompagner les personnes dans l'évolution de leur carrière. Quand on est jeune, certaines choses sont plus faciles à faire et à supporter que lorsque l'on commence à avancer dans l'âge. Elle ajoute que les vaccinations et les sérologies en font

également partie. Souvent, quand ils font des analyses de danger, pour certaines entités, il y a des plans de vaccinations et des sérologies qui sont mis en place et qui permettent de protéger les collaborateurs.

Pour la prévention secondaire, quand il y a des difficultés individuelles qui sont remontées, mais qui semblent relever d'une problématique organisationnelle ou autre, il y a une remontée qui est faite au management et aux RH. Le service de santé répond aussi à des demandes spontanées. Les collaborateurs qui se sentent en difficulté pour leur santé dans leur travail peuvent s'adresser directement à eux. Si le service de santé détecte que la problématique principale est un conflit, une difficulté ou une problématique relationnelle, il invite les personnes à s'adresser plutôt au groupe de confiance. Il est en effet important de ne pas médicaliser des situations de conflit ou de difficultés interrelationnelles. Finalement, la problématique de santé est un effet de ce conflit et, si on n'enlève pas la problématique qui se trouve à la base, tout ce qu'on pourra faire au niveau de la santé ne portera pas ses fruits. Le service de santé essaie vraiment de dire aux personnes de s'adresser plutôt au groupe de confiance, mais il les reçoit quand même si elles insistent. Ensuite, selon les situations, le service de santé leur dit s'il peut faire quelque chose ou non.

Les enquêtes d'entourage concernent en particulier les milieux fermés comme le milieu pénitentiaire. Cela étant, si une maladie se déclare, ils font une enquête d'entourage pour voir quelles personnes ont été en contact avec la personne malade pour limiter la propagation de l'épidémie.

Le care team a déjà été évoqué par M. Tavernier. Il faut savoir qu'il y a eu des événements quand même assez impressionnants avec une personne qui a fait une tentative d'immolation devant un guichet. Il y a ensuite eu une intervention du care team pour débriefer cet incident. Il y a aussi des situations de suicides de personnes, mais pas sur le lieu de travail, où il y a eu un accompagnement des équipes pour vivre ces événements et identifier s'il y avait des problématiques. Clairement, le but est de faire en sorte que les personnes puissent continuer à travailler. Dans cet exemple du suicide, une personne a dit qu'elle ne pouvait plus travailler en arrivant. Il y a eu une heure d'entretien avec une personne du care team. Ensuite, la personne a pris encore une demi-heure pour respirer avant de reprendre son activité. Pour M^{me} Eigenheer, c'est un joli succès parce que cela veut dire que l'intervention du care team a permis à la personne de débriefer et de vider son sac et, finalement, de retourner à son travail. Ce qu'on souhaite surtout, c'est qu'elle ne développe pas des effets secondaires. Des indices lui ont ainsi été donnés pour qu'elle aille consulter si elle voyait certains éléments se développer. Ils essaient vraiment d'accompagner pour anticiper les choses.

Au niveau de la prévention tertiaire, on est clairement dans l'accompagnement pour la reprise au travail. Avec l'analyse des conditions de travail, on peut, selon les problématiques de santé en présence, adapter les postes. Cela peut être de convenir avec l'employé pour que certaines activités ne soient pas faites durant une certaine durée. On peut également adapter les tâches ou adapter le poste. Cela peut potentiellement aussi être des aménagements ergonomiques. Une autre mesure est la reprise progressive, à savoir recommencer à un taux diminué, ce qui est fait avec le réseau traitant de la personne.

Un commissaire (UDC) note que le taux d'absence a dépassé 5% en 2017. Il demande quelles en sont les raisons. Par ailleurs, dans le cas particulier du harcèlement, il a été indiqué que c'est de la compétence du groupe de confiance. Celui-ci a dit qu'il entend les gens, mais qu'il n'a pas un pouvoir de décision. En cas de problème, par exemple sur en cas de harcèlement ou de mobbing, le commissaire aimerait savoir qui a la responsabilité de la procédure et comment cela se passe entre le groupe de confiance, les ressources humaines et le service de santé. Enfin, au niveau de l'accompagnement, il constate qu'il y a 50% de gens stabilisés. Il aimerait savoir ce qu'il en est des autres 50%.

M^{me} Bonjour signale que le taux d'absence augmente partout. Ce n'est pas une consolation, mais c'est une mise en contexte du fait que ce n'est pas quelque chose qui se passe uniquement au niveau de l'administration générale. Concernant l'augmentation du taux d'absence, c'est dû à la longue durée. Les absences de courte durée (inférieures à 30 jours) sont stables. Ce sont les absences de longue durée qui augmentent. On peut ainsi se poser la question de l'épuisement des personnes.

Concernant le détail des 88 situations, 50 ont été stabilisées dont 1 démission et 21 sont retournées dans le département d'origine. Elle explique qu'ils arrivent à leur organiser des stages en lien avec leurs compétences, leurs possibilités et leurs intérêts autant que faire se peut et il y a ensuite une négociation entre les départements sur la manière de transformer ce stage en poste. Cela a nécessité de développer des talents de négociation pour convaincre le département d'origine ainsi que le département d'accueil de donner un bout du poste. C'est toujours délicat et il y a des situations où la personne a retrouvé une employabilité, mais où il n'a pas été possible de stabiliser le stage. Dans ce cas, la personne retourne dans son département. C'est ce qui s'est passé pour 21 personnes et, dans 9 situations, cela a abouti à une démission. Dans les autres situations, les personnes ont été replacées à l'intérieur du département. 4 personnes ont été prises en charge par l'AI. Sinon, il y a encore des dossiers ouverts.

10 personnes sont en stage aujourd'hui et 3 personnes sont encore avant le stage en exploration autour de leurs compétences et à identifier des places de stage.

M. Tavernier fait remarquer que, comme l'a expliqué le groupe de confiance qui était étonné de ne pas être cité dans la motion, le Conseil d'Etat a mis le groupe de confiance en place pour qu'il traite ces questions de harcèlement. Ce ne sont pas les RH ou l'OPE qui vont traiter les cas de harcèlement ou de mobbing. Si des personnes viennent au service de santé pour une visite spontanée, celui-ci va les renvoyer au groupe de confiance. Selon la loi et le règlement, c'est le groupe de confiance qui a la compétence, pour l'administration publique, de traiter ces questions. M^{me} de Weck Haddad a dit à la commission que même la Chambre administrative avait indiqué que les personnes devaient passer d'abord par le groupe de confiance avant de venir vers elle par rapport à des cas de mobbing ou de harcèlement.

M^{me} de Weck Haddad a également dit – c'est une des modifications du règlement sur la protection de la personnalité qui a été faite en 2012 – que l'employeur et les ressources humaines peuvent maintenant demander au groupe de confiance d'intervenir s'ils sont témoins d'une situation. Dans un tel cas, le groupe de confiance pourrait intervenir sur demande de l'employeur ou des ressources humaines.

Un commissaire (UDC) demande quelles actions sont menées en cas de harcèlement avéré.

M. Tavernier répond qu'il n'y a pas eu de cas avérés de harcèlement à son souvenir. Ces cas sont toujours passés par le groupe de confiance. Dans les statistiques figurant dans le rapport d'activité 2017 du groupe de confiance, on voit que 30% des personnes prennent contact avec le groupe de confiance parce qu'elles considèrent avoir été harcelées. Toutefois, si on regarde la qualification qui est faite par les spécialistes du groupe de confiance, on tombe à 1 ou 2% de cas qui sont considérés comme du harcèlement. Ce qu'on peut voir ces dernières années, c'est que, régulièrement, lorsqu'il y a un problème de collaboration et qu'une hiérarchie fait des remarques pour améliorer une prestation, on peut arriver dans une situation où le collaborateur se sent dans une dynamique de mobbing et où il va dire qu'il est harcelé, mais ce n'est pas le cas. C'est là que se trouve toute la difficulté.

M. Tavernier n'a pas en tête de cas avéré. En effet, si c'était avéré, la responsabilité de l'employeur, s'il dispose des éléments établissant qu'il y a un harcèlement, est de demander au groupe de confiance d'ouvrir une investigation. Cela étant, le groupe de confiance n'a pas besoin de mener l'investigation jusqu'au bout. S'il a l'intime conviction qu'il y a eu

harcèlement, il peut tout de suite demander de passer à l'enquête administrative.

Un commissaire (UDC) fait remarquer que, dans certains cas, on voit que cela finit mal, notamment à l'office des poursuites où des gens ont été mobbés et où ce sont les tribunaux qui vont devoir trancher. Il parle de cadres qui sont là depuis plus de 30 ans. On tombe en effet sur le problème des donneurs d'alerte qui sont venus témoigner devant une commission ou une sous-commission et qui ont une pression de la hiérarchie pour les mettre à la porte.

M. Tavernier n'a pas la même lecture. Il y a effectivement des cas devant le tribunal actuellement qui sont en licenciement, mais il n'y a pas eu des questions de mobbing ou de harcèlement dans ces cas. Il faut voir qu'il y a l'interprétation que les gens font de cette question. Dans leur souffrance, ils peuvent le vivre de cette manière, mais par rapport à la définition du harcèlement ce n'est pas le cas.

Quand il parle de 1 ou 2% dans le rapport du groupe de confiance, c'est par rapport aux personnes qui viennent les voir. Quant à parler de harcèlement dans l'administration cantonale Genève, il faut quand même être proportionné et raisonnable. Dans beaucoup de cas, c'est une interprétation des personnes qui pensent avoir été harcelées, mais ce n'est pas qualifié comme une atteinte à la personnalité et du harcèlement par le groupe de confiance qui est spécialiste en la matière.

Un commissaire (UDC) estime que beaucoup de gens ne vont pas au groupe de confiance parce qu'ils pensent que ces gens ne sont pas efficaces et qu'ils ne les épaulent pas comme cela devrait être.

M. Tavernier ne sait pas s'il y en a beaucoup ou peu. Aujourd'hui, ils ont voulu présenter à la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat tout le dispositif qui est mis sur la qualité de vie au travail dans l'administration.

M. Tavernier comprend bien qu'une personne ne veuille pas aller au groupe de confiance, mais elle peut aller voir ses collègues, le groupe de santé, sa hiérarchie ou les ressources humaines. Ils ont beaucoup de portes d'entrée.

Un commissaire (UDC) prend le cas où une personne est mobbée par sa hiérarchie.

M. Tavernier répond que la personne peut alors aller voir les RH. Si elle ne fait pas confiance aux RH, elle peut aller voir le groupe de confiance ou le service de santé. Si elle ne fait confiance à personne, elle peut aussi faire appel à la Cour des comptes. M. Tavernier fait remarquer qu'avec le dispositif existant pour des personnes qui seraient abusées, mobbées, etc., il

est difficile de voir ce qui pourrait être fait de plus. On est dans les relations humaines où ces problèmes peuvent se poser. Néanmoins, ces risques ont été identifiés et une structure a été mise en place.

M. Tavernier a transmis à M. Gorgone un historique de l'évolution du dispositif de la protection de la personnalité à l'Etat de Genève. Cela ne s'est pas passé d'un coup de baguette magique pour arriver au groupe de confiance. Il a fallu une longue évolution sur plusieurs dizaines d'années où l'administration a appris de ses erreurs pour arriver à ce groupe de confiance qui est aujourd'hui en place.

Une commissaire (S) parle avec la précaution d'une remplaçante au sein de la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat. Tout d'abord, elle adresse ses félicitations pour la mise en place de tous ces différents groupes. Elle a passé 38 ans au sein de l'Etat et elle a rarement vu ce genre de services. En effet, dans les écoles, tout ce qui est ressources humaines est quasiment absent.

Un directeur d'école a rarement des qualifications en matière de ressources humaines et cela marche quand même parce que les enseignants sont en principe motivés. Ce groupe de confiance est une bonne chose, mais elle a longtemps été présidente d'une association d'enseignants et elle n'a jamais vu, dans des cas de harcèlement, une issue positive pour la personne concernée, que cela soit dans le cas d'un harcèlement effectif ou d'un fort sentiment d'être harcelé. Elle aimerait savoir combien de personnes se sont plaintes d'être harcelées ces dernières années. Elle demande s'il s'agit des 88 personnes mentionnées.

Elle aimerait également poser la question des stages mentionnés dans la motion. Le motionnaire dit que les stagiaires sont rétrogradés. Par ailleurs, elle souhaite connaître le taux d'absentéisme pour les différents services de l'Etat de Genève et si on constate l'augmentation significative de celui-ci dans certains services.

M^{me} Bonjour précise que les 88 personnes qu'elle a mentionnées ce sont les personnes qui sont à la cellule retour au travail réintégrant les personnes qui doivent changer de postes pour des raisons de santé. En revanche, elle n'a pas en tête le nombre de personnes qui se sont plaintes au groupe de confiance.

M^{me} Bonjour ajoute que, dans le fonctionnement de la cellule de retour au travail, on parle de stage parce que la personne est placée par exemple trois mois dans un service. Il est toutefois expliqué aux personnes qui arrivent à cette cellule que c'est une terminologie qui est là pour qualifier le fait

qu'elles sont sur une mission temporaire. Cela étant, en termes de statut administratif, il n'y a aucune modification.

La personne ne perd aucun droit. Celle reste un fonctionnaire avec la même ancienneté et qui est rémunéré, quel que soit le lieu de stage, avec son ancien salaire. S'il y a des modifications, elles interviennent ultérieurement. La terminologie utilisée est peut-être malheureuse, mais ils n'ont pas trouvé d'autre façon d'exprimer le fait que c'était une mission temporaire pour redonner de l'employabilité à une personne.

Concernant l'absentéisme, il varie d'une structure à l'autre, voire en fonction des sous-structures, et les tendances vont des sens différents. Il y a des structures où l'absence diminue régulièrement et d'autres structures où les signaux sont inquiétants. Grâce aux travaux de statistique, on arrive toutefois à intégrer cet aspect de tendance dans les chiffres donnés aux entités. On peut leur dire qu'elles ont un taux d'absence collectif important et s'il est en augmentation ou en diminution. On peut ainsi nuancer les diagnostics qui sont posés.

Il y a néanmoins une limite de taille et il n'est pas possible de donner des chiffres précis sur de petites structures où l'absence d'une personne fait par exemple exploser les taux. En revanche, dès qu'il y a une certaine masse, on peut donner des chiffres suffisamment précis pour donner des signaux d'alerte afin que des mesures soient prises.

Une commissaire (S) demande s'il est possible d'avoir ces chiffres sur les absences.

M. Tavernier répond que ces chiffres figurent dans le bilan social de l'Etat par département et par direction générale.

Un commissaire (S) a trouvé la présentation du groupe de confiance magnifique, comme l'est aussi celle d'aujourd'hui. Au niveau intellectuel, c'est vraiment parfait. Le problème c'est le constat que l'on peut faire. Des députés ont été mandatés pour aller à l'office des poursuites. Il a ainsi vu des personnes, aimant leur travail et la fonction publique, qui pleuraient parce qu'elles n'arrivaient pas à faire leur travail comme il faut. La question qu'on se pose est la suivante. S'il y a, d'un côté, des personnes en bas – ce n'est pas péjoratif – qui veulent travailler et qui se donnent pour la fonction publique et, d'un autre côté, des documents parfaits tels qu'ils ont été présentés, on se demande ce qu'il se passe. Pour le commissaire, cela veut dire qu'il y a un problème d'encadrement. Sur le fait que cela ne soit pas avéré, dans le rapport qui est sorti, il est quand même indiqué qu'il y a eu du harcèlement sexuel.

Le commissaire ne sait pas ce que le Ministère public ou la Cour des comptes en ont fait, mais il y a quand même des choses qui se sont passées. Lorsqu'ils ont auditionné ces personnes, ce qu'ils ont constaté c'est qu'elles disaient ne pas aller au groupe de confiance parce qu'elles ont peur de perdre leur travail. C'est ce qu'il a entendu et il ne peut pas dire si c'est juste ou faux. Il a l'impression qu'il n'y a pas beaucoup de confiance entre ces personnes et l'encadrement. Il a l'impression que l'encadrement, notamment l'encadrement RH, n'est pas à la hauteur des problématiques qu'ils doivent résoudre. Bien que des stages soient mis en place pour des gens d'en bas, il faudrait peut-être aussi prévoir des stages pour les personnes de l'encadrement, notamment pour qu'elles prennent conscience, se forment et disent, le cas échéant, qu'elles ne sont pas à leur place. Il aimerait savoir ce qui est fait à ce niveau.

M. Tavernier note que, dans une administration publique avec un statut (il s'agit de 17 000 personnes pour uniquement les postes fixes, ou de 25 000 paies si on rajoute les auxiliaires et les enseignants payés à la facture), bien entendu que l'on va avoir des problèmes entre les personnes. On va avoir des problèmes avec des hiérarchies et des problèmes dans des entités.

La présentation du jour concerne ce qui a été mis en place en termes conceptuels, puis opérationnels, pour y faire face. S'agissant de situations qui concernent des personnes, c'est complexe. Sans cela, on n'aurait pas besoin de mettre une telle structure en place. Le préopinant a raison. Il y avait effectivement un problème à l'office des poursuites. A la connaissance de M. Tavernier, il n'y a eu, à ce jour, aucun cas de harcèlement selon la définition de l'atteinte à la personnalité qui a été posée par le groupe de confiance ou par la Chambre administrative, mais il y a eu des licenciements. M. Tavernier pense que pour le DF, et aujourd'hui le DES, c'est une priorité que ce service aille vers le mieux. Au niveau du suivi des taux d'absence de l'office des poursuites, que l'OPE fait régulièrement, on constate que c'est en amélioration.

M. Tavernier estime que le préopinant a raison. M^{me} Bonjour a mis en place, notamment pour la filière RH et pour la filière managériale, des parcours de formation. Tout nouveau manager a un parcours de formation sur deux ans dans lequel on leur transmet ce qui a été présenté aujourd'hui aux commissaires. L'année passée, ils ont également commencé un parcours de formation avec plus de 50 responsables des ressources humaines de l'ensemble de l'administration, y compris l'instruction publique et la police.

M. Tavernier précise que c'est une première. Il pense également que c'est notamment grâce à l'aide du Grand Conseil et à leur demande de transversalité que les choses commencent à se faire. M. Tavernier doit dire

que toutes les parties ne sont pas encore gagnées. Cela va être un long exercice. Pour eux, un signe très fort est que, pour la première fois à l'Etat de Genève, le Conseil d'Etat dans son ensemble met comme priorité la politique des ressources humaines en donnant une vision de la manière dont il veut que l'administration gère son personnel.

On a toujours parlé de sous, d'ETP, de charges, etc., mais sur l'aspect de qualité du management et qualité de vie au travail, tout en mettant la prestation comme ambition, c'est la première fois qu'il y a un programme et un Conseil d'Etat qui est ensemble derrière cette ambition. C'est un message fort et cela motive d'autant plus l'OPE pour mettre en œuvre ces différentes politiques.

M^{me} Bonjour signale que le collège des secrétaires généraux a validé ses attentes vis-à-vis des managers, il y a quelques mois. L'une d'elles est de construire un bon climat de travail. Ils n'ont pas encore suffisamment communiqué sur ce point, mais c'est extrêmement important. Cela veut dire qu'on donne un signal de ce qu'on attend d'un manager et c'est aussi de faire que son équipe aille bien.

Ce n'est pas l'expert que l'on a promu qui continue à être un expert avec un peu plus d'embêtements parce qu'il faut gérer les personnes et, donc, des problèmes relationnels. Pour que cela ait un impact, il faudra qu'on l'évalue. Aujourd'hui, il y a donc une réflexion bien avancée sur la construction d'un nouvel outil d'évaluation des managers où ils vont prendre en compte cette capacité à construire un bon climat de travail. M^{me} Bonjour pense qu'il y a des personnes à qui il n'a jamais été dit qu'on attendait cela d'eux. Ils ont été promus parce qu'ils étaient le meilleur expert et, tout d'un coup, on leur dit qu'il va falloir construire un bon climat de travail, promouvoir l'innovation et insuffler du sens. Il est important de pouvoir les évaluer, mais aussi de les accompagner parce que c'est tout d'un coup une autre dimension de leur métier.

Un commissaire (S) demande ce qui est fait pour que l'ensemble du personnel de l'Etat n'ait pas peur d'aller au groupe de confiance ou auprès de sa direction.

M. Tavernier pense qu'il y a un changement. La nouvelle génération n'a plus peur. En revanche, les gens qui sont depuis longtemps dans l'administration et qui connaissent les qualités de l'administration peuvent avoir peur. Comme M^{me} de Weck Haddad l'a dit, cela passe par la communication, l'information et la prévention. Ils ont travaillé avec le groupe de confiance et le collège spécialisé RH pour mettre en place une sensibilisation à la prévention du harcèlement. Il s'agit d'éviter qu'il y ait un

silence lorsqu'il y a des situations de conflit qui peuvent déboucher sur du harcèlement.

Lors des journées d'accueil des nouveaux collaborateurs (sauf les enseignants et les policiers qui ont des dispositifs spécifiques), le groupe de confiance a une plage d'une demi-heure. On peut quand même trouver incroyable qu'un employeur, lors de l'accueil de nouveaux collaborateurs, donne la parole au groupe de confiance pour leur parler des éventuels cas de harcèlement et leur expliquer qu'ils peuvent aller les voir de manière confidentielle et indépendante. C'est dire la transparence et l'ouverture qui va dans la direction de donner confiance.

Il faut également voir que le harcèlement est toujours quelque chose de difficile. Si le groupe de confiance dit à la personne qu'elle a une souffrance et qu'elle pense être harcelée, mais que, selon les éléments objectifs dont il dispose, ce n'est pas un cas de harcèlement mais un conflit et que ce qu'elle qualifie de harcèlement est erroné, cette dernière ne va pas être contente avec le groupe de confiance. Il faut voir que c'est le problème des ombudsmans. Comme l'a dit M^{me} de Weck Haddad, le groupe de confiance n'est pas une autorité. En effet, si cela devenait une autorité, le groupe de confiance perdrait cet aspect de neutralité, d'indépendance et de confiance. Ce n'est toutefois pas un travail facile.

Un commissaire (S) considère qu'il faut faire une différence entre commander et encadrer. Parfois, quand on commande à des gens, ces derniers ne savent pas pourquoi on leur dit qu'il faut faire ceci ou cela. Gérer et manager c'est autre chose. Il s'agit d'expliquer aux gens la raison pour laquelle on est arrivé à donner cet ordre, sinon la personne se sent touchée dans sa dignité.

Une commissaire (EAG) relève que, même quand le groupe de confiance indique qu'il ne s'agit pas de harcèlement, il aide en général à nommer ce dont il s'agit. Les gens ne partent pas simplement après avoir entendu que ce n'est pas du harcèlement. Il y a une qualité d'écoute au niveau du groupe de confiance qui est énorme. Elle peut en témoigner pour avoir accompagné énormément de gens auprès du groupe de confiance.

La commissaire entend que le groupe de confiance ne souhaite pas être une autorité parce que cela altérerait peut-être la nature de son intervention. Elle se demande toutefois si ses moyens ne sont pas trop faibles. Il rend un rapport à l'employeur qui est libre d'y donner suite ou non ; or, c'est généralement là que le bât blesse. En effet, souvent les problèmes relevés ne sont pas totalement inconnus de l'employeur ou, en tout cas, d'un certain

nombre de cadres. C'est là que quelque chose se termine en queue de poisson.

Elle demande s'il n'y aurait pas la nécessité, sans tomber dans ce que ne souhaite pas être le groupe de confiance, de renforcer son pouvoir d'action. Il semble qu'il y a une lacune à ce niveau. Les gens ont l'impression que, une fois que les choses ont été nommées et que la personne a bien compris ce dont il s'agissait, cela finit ensuite en eau de boudin parce qu'il n'y a pas une volonté de changer les choses.

Elle se demande également s'il n'y a pas une injonction paradoxale. En effet, d'un côté on essaie d'intervenir sur la santé au travail et sur les critères qui peuvent influencer sur celle-ci et, d'un autre côté, on est dans un contexte qui fait tout pour mettre à mal la santé au travail et qui, de fait, met une pression sur tous les acteurs concernés qui rend difficile une action sur cette problématique.

M. Tavernier s'érige en faux. Il y a des endroits où cela va mal et où il y a de la souffrance, mais ce n'est pas la grande majorité de l'administration cantonale genevoise. Comme l'a dit M^{me} Bonjour, l'environnement est aujourd'hui difficile, mais pas seulement pour l'administration. Par rapport à la question de la préopinante, il ne faut pas donner plus d'autorité au groupe de confiance, sinon il perdrait la grande qualité qu'il a aujourd'hui et qui lui permet de résoudre beaucoup de situations en termes de médiation et d'écoute.

Cela étant, le groupe de confiance a une autorité puisqu'il prend une décision qu'il transmet au Conseil d'Etat en déterminant s'il s'agit ou non d'une atteinte à la personnalité. Dans le souvenir de M. Tavernier, il n'y a, sauf erreur, qu'une seule fois où le Conseil d'Etat n'a pas suivi le groupe de confiance. Cela concernait un manager et le Conseil d'Etat a estimé que celui-ci avait fait son travail et que les torts étaient partagés. Il n'a donc pas retenu l'atteinte à la personnalité. A la connaissance de M. Tavernier, ce cas est devant la Chambre administrative qui tranchera et on saura s'il donne raison au Conseil d'Etat ou non.

Un commissaire (MCG) aimerait savoir si, parmi les chiffres sur l'absentéisme qui sont disponibles, il y a également la répartition par âge.

M. Tavernier indique qu'il n'y a pas cette donnée dans le bilan social. Cela étant, elle peut être fournie à la commission si elle le souhaite, mais il aimerait savoir sous quelle forme ces données sont souhaitées.

Le président pense qu'il faudrait avoir ces taux selon la pyramide des âges.

Un commissaire (MCG) pense qu'il faudrait avoir une statistique spécifique des catégories de personnel comme les enseignants ou les policiers qui ont des typologies particulières.

Le président suggère que les chiffres soient donnés par âge avec quelques zooms spécifiques sur des secteurs où il y a un taux important, respectivement faible, d'absentéisme. Le président propose que cela soit transmis à la commission d'ici au 18 janvier 2019.

M. Tavernier confirme que cela sera transmis à la commission.

Une commissaire (Ve) est surprise par ce constat et d'entendre aussi franchement qu'il n'y a pas de harcèlement dans l'administration publique. Elle est aussi étonnée d'entendre que la nouvelle génération n'a pas peur de s'exprimer. Le mouvement MeToo a certainement libéré la parole, mais ce n'est pas pour cela que les personnes n'ont pas peur de s'exprimer lorsqu'il y a une pression hiérarchique. Par ailleurs, elle aimerait avoir des précisions sur les éléments objectifs utilisés par le groupe de confiance et qui ont été mentionnés par M. Tavernier.

Le président fait remarquer que le groupe de confiance a fait l'objet de la précédente audition de la commission ad hoc sur le personnel de l'Etat. Tous les commissaires qui n'ont pas assisté à cette séance posent à nouveau maintenant les mêmes questions et cela devient compliqué.

Elle note qu'il a été question des moyens qui allaient être mis en œuvre dans les ressources humaines. Elle demande s'il n'y aurait pas un travail plus approfondi à faire pour revaloriser le ressenti de la victime plutôt que tout reléguer à un groupe de confiance qui dit finalement servir à aider ces personnes, mais qui finit peut-être par nier le ressenti de chaque employé qui se sent victime de harcèlement.

M. Tavernier précise que, à aucun moment, il n'a indiqué qu'il n'y avait pas de harcèlement. Il a parlé des chiffres du groupe de confiance qui étaient à 1 ou 2% de personnes dont le cas était qualifié de harcèlement par rapport à 30% de personnes qui se sentaient harcelées. M. Tavernier a également indiqué que, pour les personnes qui se sentent harcelées, c'est une réelle souffrance. On n'est pas en train de la nier au niveau des ressources humaines. Maintenant, c'est une question difficile. Le groupe de confiance, comme il le fait en termes de confidentialité, c'est le meilleur endroit pour aller le faire.

L'OPE n'a pas la légitimité pour intervenir à moins qu'il y ait une relation de confiance et que la personne concernée aille parler avec le responsable RH, mais ce n'est pas forcément les pistes qu'ils vont défendre aujourd'hui

au niveau institutionnel. La piste qu'ils défendent est que, si vous avez l'impression d'être harcelé, vous allez en parler au groupe de confiance.

Cela peut juste consister à en parler et cela permettra peut-être de trouver une solution. S'ils ne trouvent pas tout de suite une solution, cela va permettre d'enclencher un soutien ou une écoute. S'il y a un harcèlement avéré, cela ira vers une investigation qui ira jusqu'à la décision qu'il y a atteinte ou non à la personnalité.

M^{me} Bonjour croit que le fait qu'il n'y ait pas l'étiquette de harcèlement ne veut pas dire qu'on minimise la souffrance de la personne. Si vous allez voir votre médecin en disant que vous avez la grippe et qu'il répond que ce n'est pas la grippe, mais un gros refroidissement et que vous devez être dans un état très inconfortable, il n'a pas dit qu'il ignorait totalement que vous étiez malade. L'étiquette ne veut pas tout dire. Si on reste autour de cette étiquette, le débat est réducteur. Il y a des souffrances. Il y a des personnes qui ne sont plus en équilibre sur leur poste pour différentes raisons. Parfois, c'est parce que le manager n'est pas adéquat, mais parfois c'est parce que ces personnes ne sont pas adéquates en termes de compétences, de santé ou parce que l'environnement n'est pas là. Il ne faut essayer de ne pas réduire tout cela à une étiquette en disant que, si ce n'est pas du harcèlement, ce n'est rien du tout.

Une commissaire (Ve) note que les journées d'accueil des nouveaux collaborateurs ont été mentionnées. Elle aimerait savoir si des informations sont ensuite données à intervalle régulier. Par ailleurs, elle aimerait savoir si le taux d'absentéisme inclut les congés maternité.

Une commissaire (PDC) a longtemps posé la question à la commission des finances et elle confirme que ce n'est plus considéré comme une maladie.

M. Tavernier répond à la commissaire (Ve) que, 3 à 4 fois par année, le groupe de confiance transmet à l'ensemble de la fonction publique une documentation où il reprend les cas, soit du Tribunal fédéral, soit qui ont fait l'objet d'une publication. Il les vulgarise et il les transmet à l'ensemble de la fonction publique à titre d'information et de communication. L'autre aspect est le rapport d'activité du groupe de confiance qui est public.

Une commissaire (Ve) demande s'il n'y a pas d'autres informations qui sont faites aux collaborateurs, concernant les différents dispositifs mis en place, lorsqu'ils arrivent à l'Etat de Genève.

M. Tavernier signale qu'un message a, par exemple, été envoyé à l'ensemble du personnel concernant le care team, il y a trois ou quatre semaines. Au-delà de cela, en termes de communication générale, cela va passer par les départements.

M^{me} Bonjour ajoute qu'il y a des formations sur la gestion des absences à destination des managers, mais qui sont ouvertes à tout le monde. Comme c'est un e-learning, on retrouve ces éléments sur la manière dont les choses sont structurées. Il y a aussi toute la formation qui est en ligne sur le groupe de confiance et les RH autour de la prévention des conflits dont parlait M. Tavernier. Il va donc y avoir des éléments d'information un peu éparés, mais il n'y a pas un message qui rappelle régulièrement la structure. D'ailleurs, M^{me} Bonjour n'est pas sûre que le message serait vu.

Séance du 4 octobre 2019

Le président demande au groupe MCG si celui-ci a un amendement général ou des amendements liés aux invites de la motion.

Un commissaire (MCG) indique que son groupe viendra à la prochaine séance de commission avec des amendements.

Séance du 8 novembre 2019

Le président rappelle que la commission a fini ses travaux et qu'il s'agit maintenant de prendre position sur cette motion.

Un commissaire (MCG) indique que, suite aux travaux de la commission, il était apparu que certaines invites étaient sorties sous le coup de l'émotion et qu'il aurait été plus productif de les réécrire et de tenir compte de ce qui avait été indiqué lors de l'audition de l'OPE. Il relève notamment le fait qu'un audit de département avait été fait dans l'un des départements. Il était suggéré qu'il pourrait y avoir une utilité à généraliser ces audits dans tous les départements. C'est un élément qu'il a inséré comme nouvelle invite dans un amendement général qui remplace les anciennes invites.

Un commissaire (MCG) propose de lire son amendement général :

« invite le Conseil d'Etat

- à mieux identifier les cas de mobbing à l'Etat de Genève, en tenant compte des efforts déjà fournis en la matière ; mais, vu l'enjeu, il convient de les renforcer et de les optimiser ;
- à faire en sorte que la gestion des ressources humaines ne soit pas une simple variable d'ajustement, mais qu'elle vise de manière conséquente à résoudre les conflits et en particulier le mobbing, importants enjeux de santé au travail et de productivité des employés de la fonction publique ;
- à veiller à ce que toutes les administrations publiques mènent une politique proactive en la matière et cherchent autant que possible à

s'attaquer aux difficultés avant que l'on en soit arrivé à une situation irrémédiable ;

- à mieux identifier les difficultés et les mesures à prendre ;
- à généraliser les audits des départements sur ce sujet, comme cela a été réalisé avec succès dans l'un d'eux, selon les explications de représentants de l'office du personnel de l'Etat, entendus par la commission ad hoc du Grand Conseil consacrée au personnel de l'Etat ;
- à améliorer la communication des dispositifs existants auprès du personnel de l'Etat. »

Un commissaire (PLR) est très sensible aux problèmes de burn-out à l'Etat puisqu'il a été médecin-conseil pour l'Etat de Genève pendant plus de dix ans. Il est vrai que des situations comme ça sont fréquentes et sont difficiles à vivre à la fois pour la hiérarchie et pour l'employé qui est en cause. Il soutiendrait une motion dans ce sens, mais il faut la simplifier. L'amendement général proposé par le groupe MCG est trop compliqué. Il faut aller à l'essentiel.

Un commissaire (UDC) est d'accord avec son préopinant. Il faut réduire la motion à une ou deux invites bien ciblées. Par ailleurs, il note qu'il y a quand même le groupe de confiance qui existe.

Il aimerait savoir comment les commissaires voient cette articulation dans le futur. Au niveau des ressources humaines de l'Etat, il y a quand même un certain nombre de choses qui sont faites et il faudrait aller dans le sens d'améliorer ce qui est déjà existant plutôt que de vouloir rajouter une couche au mille-feuille.

Une commissaire (PDC) trouve qu'un amendement pareil c'est un gros travail. En même temps, il incarne ce dont elle se méfie le plus qui est de se mêler de l'opérationnel. En fait, l'amendement demande à l'Etat et au département des finances et des ressources humaines de faire son travail en suggérant encore des techniques ou des stratégies qui sont du ressort de la gestion du personnel, ce qui n'est pas de la compétence des députés selon la commissaire.

Un commissaire (Ve) trouve l'amendement assez roboratif. Il ne sait pas pourquoi celui-ci ne fait pas mention du groupe de confiance qui est quand même un élément qui sert normalement à quelque chose et, s'il ne sert pas à quelque chose, la motion peut peut-être servir à le renforcer. Il attire aussi l'attention sur le fait que la formulation consistant à dire « veiller à ce que toutes les administrations publiques mènent une politique proactive en la matière » veut dire que le Conseil d'Etat doit aussi aller discuter avec les administrations communales, ce qui ne va pas être simple. Il pense qu'il y a

des choses qui doivent être singulièrement allégées dans cet amendement général.

Un commissaire (S) se demande, en lisant cet amendement général, s'il ne vaudrait pas mieux demander à l'Etat de faire un audit. Ensuite, sur la base du résultat, on demandera aux services de prendre les mesures nécessaires. En réalité, c'est bien un audit qui est demandé.

Un commissaire (UDC) fait partie de ceux qui ont siégé à la commission de contrôle de gestion. Dans le cadre de sous-commissions, ils ont pu se rendre compte qu'il y a eu des cas avérés de mobbing dans certains services. Il est d'avis qu'il s'agit de savoir comment donner plus d'importance au groupe de confiance voire aux ressources humaines de l'Etat pour combattre cette gangrène. C'est vraiment une motion qui va dans le bon sens, mais il faut qu'elle soit mieux ciblée.

Le président suggère de simplifier ainsi la motion :

« invite le Conseil d'Etat

- à mieux identifier les cas de mobbing à l'Etat de Genève, en tenant compte des efforts déjà fournis en la matière ;
- à mieux identifier les difficultés et les mesures à prendre ;
- à améliorer la communication des dispositifs existants auprès du personnel de l'Etat. »

Le président note que cela permet d'avoir une motion synthétique, tout le reste étant des compléments et des détails ajoutés à l'objectif voulu.

Un commissaire (MCG) est d'accord avec le président. Il pense que c'est judicieux et il suit cette proposition de modification de l'amendement. Cela permet effectivement de clarifier la volonté de l'auteur de la motion. Il est vrai qu'en entrant dans les détails, on se retrouve face au débat que la commission vient d'avoir avec des questions tout à fait légitimes. Il est vrai qu'on entre après dans du détail, ce qui échappe à ce que doit être une motion pour qu'elle soit véritablement efficace. Il y a le reproche justifié de rentrer trop dans l'opérationnel. Le but est de reconnaître qu'un travail est fait. On veut juste encourager la poursuite de ce travail et faire en sorte qu'on puisse dégager des moyens nécessaires à la continuation, voire au développement des actions menées.

Un commissaire (MCG) fait remarquer que c'est parce qu'il ne voulait pas trop entrer dans l'opérationnel qu'il n'a pas parlé par exemple du groupe de confiance qui a un rôle très important. Concernant les moyens, c'est une motion. C'est ensuite que des décisions doivent être prises pour évaluer les choix des moyens, mais cela ne fait pas partie de la fonction des députés qui

est de donner une direction générale. Par rapport au fait que cela serait trop inclusif, il faut comprendre que, sinon, on leur fera le reproche d'être trop fermés. Inclusif ne veut pas dire qu'il y a une obligation. On ouvre des champs. Après, libre aux institutions (Conseil d'Etat, groupe de confiance et autres) de voir où il faut aller au niveau de champ d'action, mais le commissaire pense qu'il ne faut pas se donner des contraintes à ce niveau. Il suit le président. On peut aller sur cette base et, si cela convient aux commissaires, faire avancer l'ordre du jour.

Un commissaire (S) estime qu'on se leurre sur le groupe de confiance. D'après ce qu'il a pu comprendre, c'est un simple médiateur. Ce qu'il se passe, c'est que beaucoup de fonctionnaires comprennent très mal sa fonction. Ils croient que le groupe de confiance va résoudre leurs problèmes, mais il ne résout pas leurs problèmes. Une fois qu'il a vu qu'il ne peut plus faire de médiation, il s'arrête et les gens disent qu'il n'a rien fait, mais en réalité, après, il faut peut-être aller au Tribunal administratif ou autre. Il y a ainsi une grande confusion sur ce groupe de confiance. En plus, il y a un problème avec le fait qu'il soit en lien avec le Conseil d'Etat. Parfois, dans les conflits, il amène des informations au Conseil d'Etat alors qu'il serait censé ne pas les transmettre. Peut-être qu'un jour les députés devraient faire un bilan de ce qui a été fait et voir s'il y a matière à le recadrer ou à lui donner d'autres fonctions.

Un commissaire (S) entend beaucoup de fonctionnaires dire qu'ils n'ont pas confiance dans ce groupe de confiance et d'autres lui ont dit que c'était quand même pas mal. A un moment donné, il faudrait savoir ce qu'il en est et tirer un bilan de cette structure mise en place et voir si elle remplit encore sa fonction et si elle est nécessaire ou non.

Un commissaire (PLR) trouve louable de retravailler le texte de la motion, mais il demande si les commissaires sont d'accord sur le fond. Si on doit voter la motion, c'est qu'on est critique par rapport à ce qui est fait à l'heure actuelle au sein de l'Etat. Il se souvient que la commission avait auditionné le groupe de confiance qui semblait faire un travail très conséquent et important.

Il doit avouer qu'il ne sait pas très bien sur quoi va porter la critique à l'égard de ce que fait l'Etat. Envoyer une motion qui consisterait à demander de voir s'il ne serait pas possible de faire mieux parce qu'il y a quand même des gens qui souffrent dans le monde, c'est assez peu utile. Il y a sûrement des gens qui souffrent, mais on peut se demander si l'Etat est vraiment un mauvais employeur. On peut toujours être un meilleur employeur, mais il faut voir ce que les commissaires veulent dire avec cette motion.

Un commissaire (MCG) estime qu'une piste importante est celle de la communication qui doit être améliorée. C'est ce que la commission avait entendu lors d'une audition. C'est un élément fort par exemple pour qu'il y ait une amélioration. Ce n'est pas aux députés de le dire parce qu'ils ne sont pas chargés de l'opérationnel, mais la motion peut servir par exemple à mieux faire connaître le groupe de confiance et certains mécanismes. Elle peut aussi servir à encourager. On peut très bien se dire que les audits santé-sécurité, dont il a été question lors de certaines auditions, pourraient être développés dans d'autres départements.

Il s'agit de dire que du bon travail a été fait, mais qu'il faut le poursuivre avec les moyens à disposition, étant entendu que ce travail sur le mobbing n'est pas quelque chose d'inutile. Il suffit de voir l'absentéisme dans certains services de l'Etat pour voir que c'est une question importante et qui peut dénoter, dans certains cas, un malaise. Cela ne va pas être la solution à ce malaise, mais cela peut en partie aider, soulager et apporter une contribution positive.

Une commissaire (PDC) estime que ce genre de motion peut générer des malentendus. Parfois quand on dit qu'il y a un manque de communication, c'est simplement parce que les personnes concernées n'entendent pas qu'elles ne sont pas à la bonne place ou qu'elles n'ont peut-être pas le bon profil au finish.

Cela n'exclut pas la souffrance, mais le groupe de confiance va peut-être confirmer que la personne n'est pas la bonne personne à la bonne place et que, peut-être, il n'y a même pas la place pour ce type de personnes à un moment donné dans un contexte donné. Evidemment, on va dire qu'il y a un manque de communication. Ce n'est pas forcément le cas. Cela peut être justement que la personne n'arrive pas à entendre tellement c'est lourd, douloureux et compliqué pour elle.

Une commissaire (PLDC) est d'accord avec le fait de dire qu'il faut renforcer le groupe de confiance et qu'il faut encore mieux communiquer, mais si la personne ne veut pas entendre, on aura beau le lui dire dans toutes les langues, elle n'entendra pas. Elle dira qu'elle souffre, qu'on ne veut pas d'elle et qu'elle est mobbée alors qu'en fait il y a un malentendu gigantesque. A un moment donné, ce ne sont pas les bonnes personnes à la bonne place à un moment donné. Donc, c'est compliqué. Cela n'exclut pas la souffrance, mais faire des motions pour dire à l'Etat comment il faut mieux faire, c'est une chose. Par contre, la commissaire n'est pas sûre qu'il y ait une prise de conscience spectaculaire parce qu'elle pense que l'Etat fait déjà très bien son travail et doit être un employeur exemplaire. Il n'y a pas à exclure des risques

de mobbing, mais en érigeant cela en modèle pour encore donner plus d'injonctions, elle pense qu'il peut y avoir un gros malentendu.

Un commissaire (S) pense que le problème principal est lié au groupe de confiance et au fait qu'il n'a pas qu'un rôle de médiation, mais aussi un rôle d'instruction. Les rapports qu'il rend sont déterminants sur la suite des rapports de service des personnes concernées. Les règles de procédure qui prévoient d'ordinaire des enquêtes ne s'appliquent pas au groupe de confiance. C'est quelque chose de fondamental.

Il estime que le groupe de confiance est un système hybride qui peut-être fonctionne (il peut difficilement en juger sur les aspects de médiation). En revanche, la garantie des droits, qui sont élémentaires dans un Etat démocratique, il n'y en a pas. Grosso modo, le groupe de confiance mène une instruction hors présence des personnes qui sont les plaignants. Les personnes ne peuvent pas se faire assister.

Il y a des procès-verbaux qui sont tenus, mais c'est juste impensable puisque l'accès aux procès-verbaux est parfois même empêché. Dans un Etat démocratique, ce n'est juste pas admissible, sachant que le rapport, une fois rédigé, aura des effets, d'une manière ou d'une autre, contraignants sur les personnes entendues. Il estime que ce n'est pas possible. Il pense donc qu'il ne faudrait pas charger le groupe de confiance de trop de tâches dans ce contexte pour des raisons républicaines élémentaires.

Il considère que la motion de base, avec une approche un peu pointilliste, met le doigt sur des problématiques qu'il pense être réel. En fait, il y a un problème d'analyse et de structuration de la motion. Cela le place dans une situation un peu délicate.

Il partage la plupart des constats figurant dans la motion. Au niveau de la manière dont la motion est rédigée et dont la problématique est posée, elle est un peu hors cadre selon le commissaire. Il pense que l'amendement proposé ne va pas dans le bon sens. En somme, il s'agit de dire qu'il faut faire confiance aux structures qui sont pointées du doigt dans la motion et que tout va être réglé. Il ne serait pas favorable à l'amendement général qui est présenté. Accepter la motion en tant que telle, avec un rapport qui serait suffisamment circonstancié pour que le Conseil d'Etat et les autres membres du Grand Conseil puissent comprendre où sont les problèmes et avec, le cas échéant aussi, un travail auprès des instances de contrôle comme la commission de contrôle de gestion, cela pourrait en tant que tel suffire selon le commissaire. Comme on n'est pas sur un projet de loi, il pense qu'il pourrait l'accepter dans sa teneur actuelle avec les bémols qu'il a indiqués et un rapport bien fait.

Un commissaire (S) note que c'est fondamentalement un problème de RH. Il se souvient que M. Tavernier avait fait un excellent exposé sur les fonctions qu'ont les RH à l'Etat. La question qui se pose est de savoir pourquoi on n'arrive pas à voir toutes ces fonctions RH se matérialiser dans l'ensemble de l'administration. Entre ces missions qui sont spécifiques et qui sont de qualité et ce qu'il se passe parfois sur le terrain, il y a un espace sur lequel on doit se poser des questions. Ce que la motion demande, par certains aspects, c'est de revenir là-dessus alors que c'est quelque chose qui existe. En fait, c'est son application qui pose problème. Ce qui intéresse le commissaire, c'est de savoir pourquoi ce n'est pas appliqué. On peut se demander si c'est une question de moyens ou une question de volonté, mais ce n'est en tout cas pas une question de savoir et de documents. Tout cela existe déjà.

Un commissaire (Ve) rappelle qu'une motion appelle, une fois qu'elle a été adoptée, un rapport du Conseil d'Etat. Il faut juste que le texte libellé de la motion incite ou oblige le Conseil d'Etat à rendre quelque chose qui ait du sens. Si on prend la motion initiale, il n'est pas sûr qu'on aura des choses très substantielles à se mettre sous la dent. Peut-être que la proposition d'amendement du MCG est trop roborative et la contre-proposition du président est peut-être trop légère. Quant à la proposition du commissaire socialiste de revenir au texte initial, peut-être en l'aménageant quelque peu, elle est peut-être intéressante. Il faut réfléchir à poser des questions qui puissent permettre d'avoir des réponses qui sont véritablement intéressantes.

Si ce sont des questions à l'emporte-pièce avec des jugements de valeur, il répondra oui ou non. Il aime bien la notion de savoir si l'Etat peut faire mieux. S'il dit qu'il ne peut pas faire mieux, il faut qu'il le démontre, mais il y a peut-être des pistes intéressantes quand on l'invite à l'analyse.

Un commissaire (Ve) ne donne pas de solutions, mais il trouve qu'il faut réfléchir dans le sens de poser des questions qui permettent d'obtenir des réponses qui aient du sens.

Une commissaire (Ve) estime qu'une motion doit demander au Conseil d'Etat quelque chose qu'il ne fait pas ou qui n'est pas fait. Sur ce principe, les invites d'origine ne lui conviennent pas pour les raisons qui ont été expliquées. Quant aux nouvelles invites, elle ne voit pas trop ce que le Conseil d'Etat pourrait en faire. Dans le même temps, la commission a beaucoup parlé du groupe de confiance qui a un périmètre de travail qui est limité et qu'il faudrait peut-être revoir. Elle pense que la commission devrait plutôt travailler dans ce sens, c'est-à-dire voir quel est véritablement le cœur de la demande et le demander s'il y a un accord à ce sujet.

Un commissaire (PLR) est assez d'accord avec son préopinant. Il est d'avis que la commission ne peut pas voter sur la motion telle qu'elle est libellée parce que c'est un procès d'intention et que la commission n'est pas là pour faire des procès d'intention. Il remercie le groupe MCG pour le travail effectué, mais qui est un peu trop détaillé. Chaque phrase ouvre une porte d'interprétation qui peut déboucher sur beaucoup de choses. En revanche, il salue la proposition du président qui paraît suffisamment neutre pour réunir une approbation de tout le monde et qui est suffisamment concrète pour s'attendre à une réponse à peu près intelligente du Conseil d'Etat. Il est sûr que, s'il n'y a pas au moins une presque unanimité, cela va finir aux oubliettes.

Un commissaire (PLR) est donc favorable à un libellé allant dans le sens de celui du président qui est concret et suffisamment précis pour que le Conseil d'Etat fournisse une réponse intéressante. En revanche, il n'entrerait pas en matière sur la base d'une motion sur le fonctionnement du groupe de confiance parce qu'il ne se passera rien. Il faut faire une loi ou un texte dédié au groupe de confiance dont la commission législative s'est occupée pendant environ six ans autour de la médiation administrative.

Le président demande ce que la commission veut faire maintenant. Il a pris note que l'amendement du groupe MCG a été retiré au profit d'une version simplifiée disant :

« invite le Conseil d'Etat :

- à mieux identifier les cas de mobbing à l'Etat de Genève, en tenant compte des efforts déjà fournis en la matière ;
- à mieux identifier les difficultés et les mesures à prendre ;
- à améliorer la communication des dispositifs existants auprès du personnel de l'Etat. »

Un commissaire (PLR) a une question suite à ce qu'a dit un commissaire (S) en évoquant la possibilité de lancer la Cour des comptes sur un audit. Il serait peut-être intelligent et pertinent de lancer la Cour des comptes sur un audit du service de santé du personnel de l'Etat. Il demande si on peut, dans une motion, mettre une invite invitant la Cour des comptes à faire quelque chose.

Un commissaire (MCG) trouve que cela serait un peu bizarre de s'adresser à la Cour des comptes dans une invite étant donné que chaque citoyen peut s'adresser directement à elle.

Le président met aux voix l'amendement général du groupe PLR :

« invite le Conseil d'Etat :

- à mieux identifier les cas de mobbing à l'Etat de Genève, en tenant compte des efforts déjà fournis en la matière ;
- à mieux identifier les difficultés et les mesures à prendre ;
- à améliorer la communication des dispositifs existants auprès du personnel de l'Etat. »

Le président met aux voix l'amendement général :

Oui :	10 (2 S, 1 PDC, 4 PLR, 1 UDC, 2 MCG)
Non :	–
Abstentions :	2 (2 S)

L'amendement général est accepté.

Un commissaire (S) trouve que, avec cette motion, la pratique de l'Etat est mise en question. Il aurait peut-être fallu inviter le Conseil d'Etat à s'exprimer à ce sujet.

Un commissaire (PLR) partage l'avis du commissaire (S). Le grand bénéfice de cet amendement et des travaux qui l'ont accompagné est de démontrer qu'on est parti d'un procès d'intention pour arriver à une motion, plus ou moins de commission, qui revient sur terre. La démarche devrait ressortir du rapport.

Le président met aux voix la motion 2510 telle qu'amendée :

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

La motion 2510, telle qu'amendée, est acceptée.

Catégorie de débat préavisée : Extraits

Proposition de motion (2510-A)

Stop au harcèlement et à l'atteinte à l'intégrité des collaborateurs de l'Etat !

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève
considérant :

- que le harcèlement dans la vie de tous les jours et au travail constitue une des plus viles formes d'atteinte à l'intégrité de la personne dans sa globalité ;
- l'enjeu de santé publique préoccupant que constitue le harcèlement au travail, avec l'accroissement du nombre de collaborateurs de l'Etat de Genève qui se retrouvent en arrêt de travail victimes de ce phénomène ;
- que certain de ces cas se terminent par une rupture de contrat pour motifs fondés, sans pour autant que les responsables de harcèlement ne soient ni conscients de leur attitude déplacée ni clairement identifiés au final,

invite le Conseil d'Etat

- à mieux identifier les cas de mobbing à l'Etat de Genève, en tenant compte des efforts déjà fournis en la matière ;
- à mieux identifier les difficultés et les mesures à prendre ;
- à améliorer la communication des dispositifs existants auprès du personnel de l'Etat.

Présentation du Groupe de confiance



Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 1

Protection de la personnalité

Notion introduite en 1967 lors de la révision du code des obligations, article 328 CO (FF 1967 II 282)

*"Il est reconnu que vu le **lien de subordination** et les **moyens de subsistance** qu'apporte le contrat de travail, le travailleur est la partie faible du contrat de travail."*

*"Le travailleur transfère à l'employeur un certain pouvoir de direction sur sa personne: l'importance du **comportement** de l'employeur à son égard n'en est qu'accrue."*

(G. WENNUBST "Mobbing")

Groupe de confiance
18.01.2017

04.12.2018 - Page 2

Protection de la personnalité

Obligations de l'employeur

Deux obligations de l'employeur pour protéger la personnalité:

- **Devoir de s'abstenir** de toute discrimination ou atteinte la santé physique ou psychique
- **Devoir d'agir** pour gérer les conflits et faire cesser des atteintes à la personnalité

Arrêt du TF 2C_462/2012: nécessité de prévoir un **dispositif hors hiérarchie** en matière de gestion de conflits.



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

Groupe de confiance
18.01.2017

04.12.2018 - Page 3

Protection de la personnalité à l'Etat

Bases légales

- Art. 6 Ltr et art. 2 OLT 3
 - Art. 2A et 2B LPac
 - Art. 21 et 23 RPac
 - RPPers
 - REgal



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

04.12.2018 - Page 4

La mission du Groupe de Confiance (RPPers)

- **Prévenir** les atteintes à la personnalité à travers la gestion de conflits
- **Contribuer** à ce que la hiérarchie fasse cesser les atteintes
- **Constater** les atteintes



Groupe de confiance Déontologie

Les intervenant-e-s du Groupe de confiance veillent à un strict respect des principes de:

- Confidentialité
- Indépendance
- Impartialité



L'appel au Groupe de confiance

Qui?

- **Tout collaborateur ou collaboratrice** estimant rencontrer au travail d'importantes difficultés relationnelles qui pourraient notamment constituer du harcèlement psychologique ou sexuel.
- **L'autorité d'engagement ou les ressources humaines** lorsqu'elles ont connaissance d'une situation risquant de se dégrader ou relevant d'une atteinte à la personnalité

Un accès direct et confidentiel



Contexte d'appel au Groupe de confiance

- Conflits relationnels au travail
- Atteintes à la personnalité
- Harcèlement psychologique
- Harcèlement sexuel

Groupe de confiance

Les prestations en un clin d'œil...

Démarches informelles:

- Accueil téléphonique
- Entretiens
- Séances de médiation
- Propositions de mesures de type individuel
- Recommandations de type collectif
- Recommandations d'ouverture d'une enquête administrative

Confidentialité



Démarche formelle:

- Investigations
- Classements

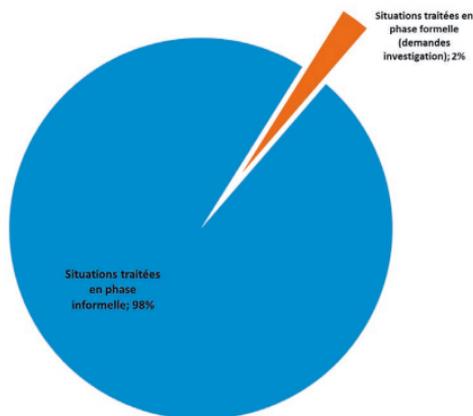
Mesures de protection



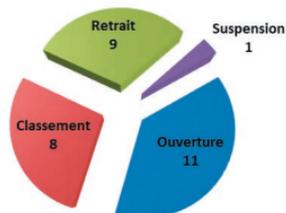
Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 9

Analyse de situations 2013-2017 (N=1198)



Analyse Interventions formelles 2013 – 2017 (N=29)



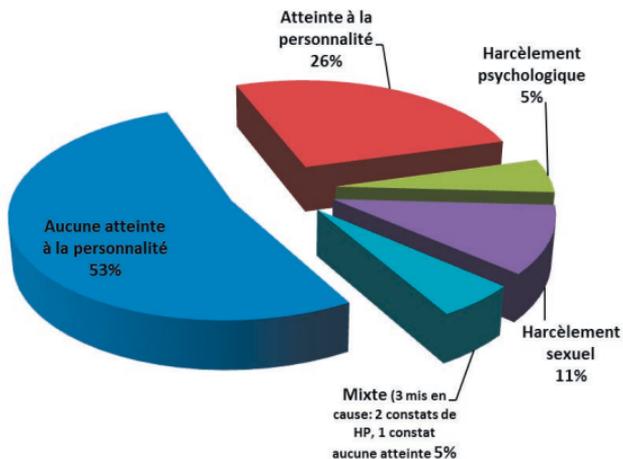
Interventions informelles et formelles 2013 - 2017



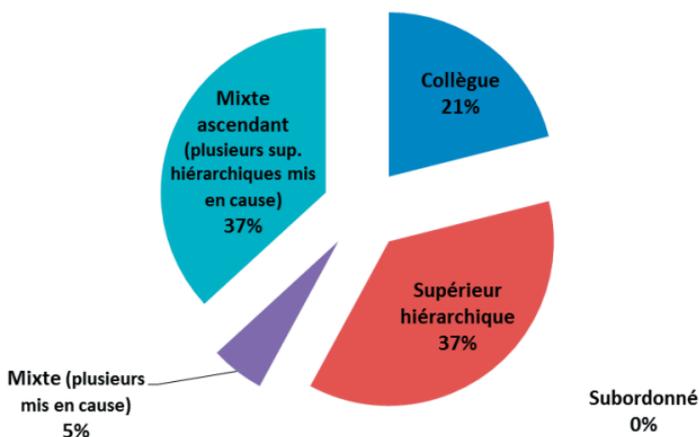
Département présidentiel
Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 1

Plaintes traitées formellement 2013-2017 (N=19); appréciation du GDC



Statut de la personne mise en cause 2013 – 2017 (N=19)

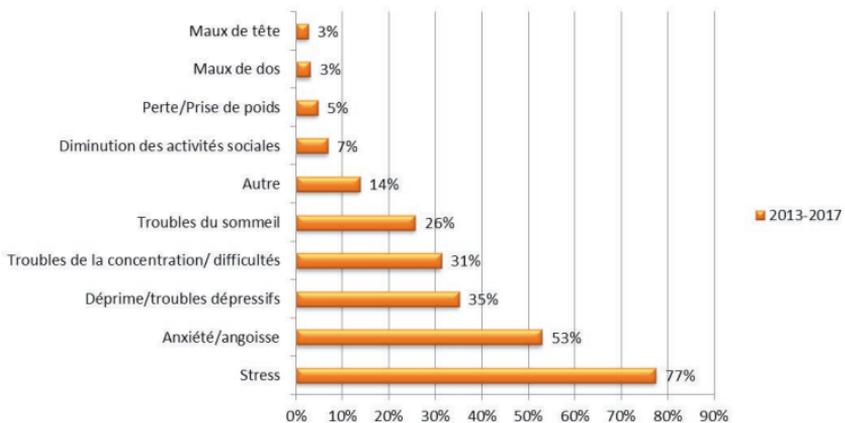


Autour du conflit 2013-2017

- 63% des usagers ou usagères ont spontanément évoqué des problèmes de santé liés au conflit
- 34% ont été contraints de manquer le travail en raison de la situation vécue
- 52% des arrêts de travail ont une durée inférieure ou égale à un mois, 12% plus que 9 mois



Répercussions du conflit sur la santé 2013-2017



Rôle: le Groupe de confiance n'est pas...

- ✗ N'a pas de pouvoir décisionnel
- ✗ N'a pas de rôle d'encadrement
- ✗ N'est pas sur le terrain au quotidien
- ✗ Ne peut pas se substituer aux hiérarchies
- ✗ Ne peut pas se substituer aux RH
- ✗ N'est pas un syndicat
- ✗ Ne défend ni l'employeur ni l'employé
- ✗



Rôle: le Groupe de confiance...



- ✓ Est à l'écoute des personnes en difficulté
- ✓ Évalue et oriente selon les besoins identifiés
- ✓ Aide à élaborer un plan d'action constructif
- ✓ Gère des conflits
- ✓ Exerce un lien facilitateur avec l'interne
- ✓ Contribue à ce que l'employeur gère les conflits ou fasse cesser les atteintes
- ✓ Exerce un rôle constatatoire après établissement des faits

Ce qui n'est pas du harcèlement

- Les actes managériaux effectués dans le respect de la personne et des procédures (les critiques, recadrages si justifiés, mutations, changement de cahier des charges selon les besoins du service...)
- Les éclats agressifs et débordements ponctuels
- Les contraintes professionnelles normales
- Les mauvaises conditions de travail (sans intentionnalité)
- Le stress
- Un simple conflit
- Une mauvaise ambiance de travail



Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 19

Saine gestion ou harcèlement?

Saine gestion: soucis d'équité et d'objectivité; attitude respectueuse.	Harcèlement : discrimination, iniquité, dénigrement, abus
Prise de décisions dans l'intérêt du service	Prise de décision dans le but de déstabiliser, de porter atteinte à la personne
Assignation de travaux non désirés mais nécessaires	Assignation de tâches dévalorisantes, humiliantes ou charge de travail inéquitable et impossible à réaliser
Contrôle du respect du cadre de travail (horaire, matériel, collaborateurs), gestion et suivi des absences	Abus d'autorité (ex.: surveillance excessive et inéquitable) Chicaneries administratives abusives
Contrôle de la bonne réalisation du travail	Autonomie injustement retirée, contrôle excessif, inutile Isolement (ne plus donner de travail, ne plus lui parler, nier sa présence)
Critiques de la performance, notification des insuffisances de prestations (vise l'amélioration)	Déstabilisation (moqueries, allusions désobligeantes)
Mesures disciplinaires	Punitions injustifiées ou disproportionnées
Gestion des conflits de travail ou interpersonnels	Cris, violence verbale ou physique, intimidation (menaces, insultes, injures) Rumeurs malveillantes



Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 20

Protection de la personnalité Harcèlement sexuel



Le **harcèlement sexuel** suppose:

- Un comportement à caractère sexuel
- Non souhaité
- Portant atteinte à la dignité

Le **harcèlement-chantage**:

- Menaces ou promesses d'avantages pour obtenir des faveurs

Le **harcèlement- climat de travail hostile**:

- Propos grossiers ou sexistes
- Exposition à du matériel pornographique ou à des images dégradantes de la femme ou de l'homme

Protection de la personnalité L'atteinte à la personnalité



Une atteinte illicite aux droits de la personnalité.

Valeurs protégées:

- **Vie et intégrité corporelle**, santé physique et psychique
- **Intégrité morale**, dignité, honneur personnel et considération dans l'entreprise
- Respect des **libertés individuelles** et de la **sphère privée**

Groupe de confiance

Entretiens individuels

Objectifs:

- Ecoute, **reconnaissance** du ressenti
- Prise de **recul** en vue d'une meilleure compréhension et gestion du conflit
- Evaluation des **voies d'apaisement**
- Evaluation **des mesures utiles**
- **Pas de diagnostic** sur la réalisation ou non d'une atteinte



Groupe de confiance

La médiation: rétablir la communication

La médiation est un **outil de résolution des conflits**:

- Informel
- Confidentiel
- Volontaire

Conditions de base:

- Avoir de bonne foi la volonté d'améliorer la situation

Le processus:

- Entretiens individuels préalables
- Séance (s) de médiation

Le rôle des médiateurs:

- Faciliter la communication, amener les personnes à élaborer leurs solutions



Groupe de confiance

Autres mesures

- Orientation vers des **mesures de soutien individuel** (relais du GDC aux RH, au Service de santé, coach, formation, etc.)
- **Examen préalable informel** pouvant déboucher sur une:
 - **Recommandation de type collectif**, (team building, mesures organisationnelles, accompagnement au changement, audit) quand plusieurs personnes vivent des souffrances psychologiques dues à des causes organisationnelles ou systémiques
 - **Recommandation d'ouverture d'une enquête administrative**



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE

1800 TROUSSEAU LIA

Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 25

Groupe de confiance

La demande d'investigation

Demande d'investigation au GDC: par un membre du personnel ou l'employeur

Analyse du GDC et mise en place selon la gravité et les éléments objectifs probants de la situation de:

- démarches informelles (médiation – relai)
- classement de la plainte
- ouverture d'une enquête préliminaire aboutissant soit à un classement soit à la poursuite de l'investigation
- conciliation si pas de classement et opportun

C'est le GDC et pas l'employeur qui est chargé de décider de la suite à donner à la plainte



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE

1800 TROUSSEAU LIA

Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 25

Groupe de confiance

L'investigation: établir des faits

La procédure en bref:

- Demande écrite d'un membre du personnel ou de l'AE
- Audition des parties et témoins séparément
- Accès au dossier à la fin de l'instruction
- Rédaction d'un rapport qui établit les faits, indique s'il y a atteinte à la personnalité ou non et, cas échéant, les auteur-e-s de l'atteinte
- La décision formelle de constatation ainsi que l'éventuelle sanction appartient à l'AE

Pas de confidentialité mais devoir de réserve



Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 27

Dispositif du Groupe de confiance

Périmètre d'intervention: **Petit Etat** et **sept institutions externes**
(Hospice général, EPI, IMAD, OCAS, TPG et les Villes de Genève, Vernier et Onex)

Public cible: le "personnel engagé", mais pas les magistrats élus.
40'000 personnes environ, dont **21% d'affiliés externes**

Personnel: **6 ETP** (1 responsable, 1 administratif, 4 conseillers) pour
9 personnes

Rattachement fonctionnel mais pas hiérarchique:
Président-e du Conseil d'Etat



Groupe de confiance

04.12.2018 - Page 28

Conséquences des conflits non gérés

- ✗ Contamination au collectif concerné
- ✗ Détérioration du climat de travail
- ✗ Baisse de la productivité et de la qualité
- ✗ Absentéisme
- ✗ Augmentation du turnover
- ✗ Altération de l'image de marque de l'employeur
- ✗ Procédures légales
- ✗ ...





M 2510 « Stop au harcèlement et à l'atteinte à l'intégrité des collaborateurs de l'État ! »

Le Cartel et ses organisations partagent les préoccupations exprimées par cette motion concernant les lacunes des dispositions de protection en cas de harcèlement moral ou sexuel à l'État de Genève.

Tout d'abord, nous constatons un manque de formation continue sur les risques psycho-sociaux, le harcèlement moral et également sur le harcèlement sexuel et les rapports sociaux de genre destinée aux fonctionnaires et aux cadres.

Les situations de harcèlement sont nombreuses selon nos constats. Le Cartel a remonté ses constats il y a des décennies. Ne disposant pas de structure ou d'instance juridique auprès desquelles faire valoir ses droits, le personnel n'avait pas d'autre choix que de déposer des plaintes pénales. Par conséquent, le Groupe de Confiance a été mis en place pour palier le manque et instruire les plaintes. Toutefois son action est limitée.

La procédure actuellement en place n'est pas satisfaisante.

En effet, l'appel au Groupe de Confiance est ressenti par les « victimes » comme ne donnant pas de résultats visibles. En cas de plaintes et enquêtes les résultats sont pas connus ou insatisfaisants.

Si la victime d'un harcèlement tombe malade consécutivement au harcèlement, ce qui est malheureusement souvent le cas, elle est renvoyée au dispositif de santé de l'État, puis si l'arrêt se prolonge, elle est convoquée à l'AI. On peut aussi la renvoyer à des dispositifs du type « lien au travail ». Souvent le personnel plaignant se sent peu entendu, peu soutenu et les solutions préconisées par les services RH sont le transfert des victimes. Par contre l'auteur-e du harcèlement ou la direction du service qui n'a pas su réagir adéquatement ne sont pas mis en cause ni sollicité-e-s pour suivre des formations ou du coaching.

Si l'arrêt se prolonge encore, la victime risque de dépasser le délai de prescription pour une investigation par le Groupe de confiance (qui est de 2 ans). Il ne lui reste alors que la possibilité de demander une médiation, ce qui est évident inadéquat pour ce type de situations. Notre expérience nous montre que de trop nombreux cas se soldent par l'absence de solutions satisfaisantes pour les plaignant-e-s, qui finissent souvent par quitter la fonction publique ou par être licencié-e-s pour motifs fondés. Par contre, les harceleurs-euses sont insuffisamment sanctionné-e-s.

Nous constatons qu'il est difficile d'agir en amont, avant l'arrêt de travail (qui résulte souvent de situation non traitées). Les plaignant-e-s ne sont pas soutenus, on leur trouve des failles.

Le dépôt de cette motion est donc l'occasion pour nous de réitérer nos demandes :

- Les directions des services devraient être davantage pro—actives lorsqu'elles ont connaissance de faits qui s'apparentent à du harcèlement. Elles devraient s'astreindre à mettre en œuvre les recommandations du Groupe de confiance. A cet effet, des moyens plus contraignants devraient être attribués à ce Groupe.



- Les plaintes pour harcèlement devraient être systématiquement traitées par le Groupe de confiance et, le cas échéant, faire l'objet d'une procédure d'investigation de la part de celui-ci au sens du Règlement relatif à la protection de la personnalité à l'Etat de Genève (B 5 05.10). De plus, les conclusions du Groupe de confiance au terme de la procédure d'investigation doivent être mises en œuvre. Les enquêtes administratives à l'encontre des auteur-e-s ne sont pas adéquates car les victimes n'y sont entendues qu'à titre de témoins, ne sont pas accompagnées par leur conseil ni entendues séparément. Elles n'ont pas accès au dossier. Elles ne sont par conséquent pas partie à la procédure. Plusieurs projets de loi ont d'ailleurs été déposés pour modifier le fait qu'elles ne peuvent pas, pour l'instant, se faire accompagner, alors que la personne accusée de harcèlement peut être défendue par un conseil, avec les risques de revictimisation que cela comporte. Il conviendrait de traiter rapidement ces projets afin que la protection des victimes puisse être mis en œuvre.
- Des informations régulières et des mesures préventives devraient être mises en place pour le personnel.
- Des formations continues sur la prévention du harcèlement doivent être offertes au personnel, et devraient faire partie du cursus obligatoire de formation des cadres et des responsables RH. Ces derniers-ères sont le plus souvent inadéquats et se limitent à contraindre la personne plaignante à apporter des preuves et accordent trop de crédits aux hiérarchies (qui, nous le rappelons exercent un lien de subordination et de pouvoir).
- Les procédures doivent pouvoir protéger les employé-e-s et pas seulement l'institution Etat et les hiérarchies.

Genève le 30 novembre 2018

Qualité de Vie au Travail

Commission Ad-hoc

7 décembre



Département des finances et des ressources humaines
OPE/DRH

07/12/2018 - Page 1

AGIR PARCE QUE

Pour l'année 2017, le taux d'absence a pour la première fois franchi la barre symbolique des 5 % (5,15 %.)

Il représente :

- env. 275'000 jours de travail
- env. 30'000 événements d'absence
- env. 80 millions de francs de charge salariale (coûts directs)
- env. 750 ETP.
- ... et d'innombrables situations humaines douloureuses.

AGIR PARCE QUE

**L'employeur est tenu de prendre toute les
mesures pour protéger l'intégrité personnelle
des travailleurs**

LAA art. & Ltr art. 6

AGIR PARCE QUE

**La qualité de la prestation
dépend de la qualité de vie au travail
et des compétences**

ANALYSER POUR AGIR

Si la conséquence
est la même
(absence)
les causes
peuvent être
diverses et donc
les réponses
adaptées



Difficulté : limitation fonctionnelle

Si la personne ne peut
plus assurer la totalité
de sa fonction, que
cela soit de manière
provisoire ou
définitive, un
accompagnement doit
être fait par le service
de santé



Le cas particulier de la CRT



Quand le SPE constate l'impossibilité du retour sur le poste



Evaluation de la personne (employabilité)

Formalisation du constat (ES)



Organisation de stage(s)



Si réussite des stages et disponibilité budgétaire : stabilisation

En cas d'échec, retour à la structure de départ – FRS – AI.



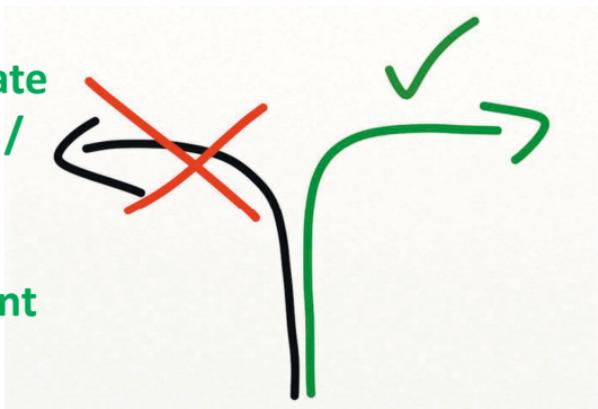
Difficulté : compétences

Si la personne n'a pas(plus) les compétences requises pour sa fonction, des démarches de formation peuvent être envisagées



Difficulté : prestations

Si la prestation n'est pas adéquate (quoi / combien / comment), des actions managériales sont nécessaires.



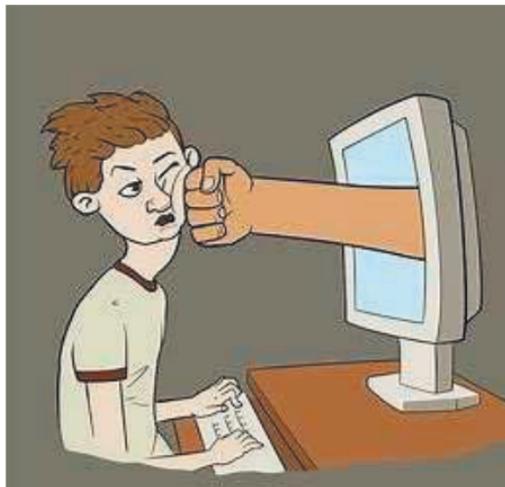
Difficulté : environnement

Si l'environnement n'est pas adéquat : dialogue avec les RH (3P & 3C) et actions correctives, individuelles ou collectives

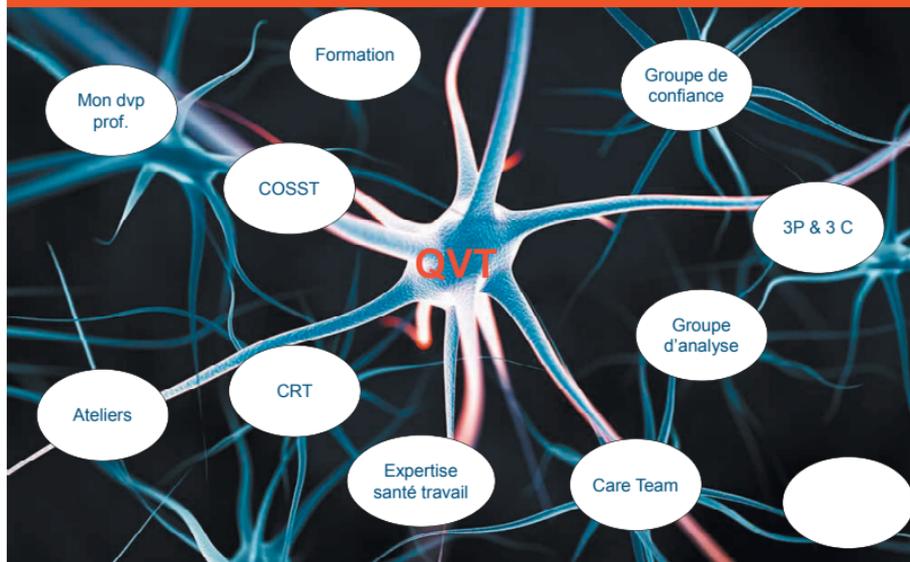


Le cas particulier du harcèlement

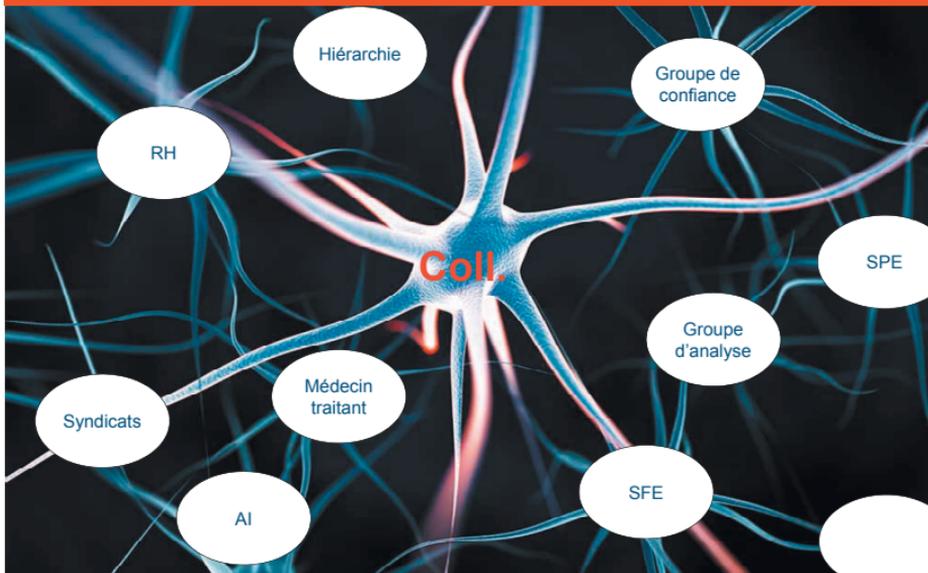
En cas d'atteintes à la personnalité, avérées ou suspectées, le Groupe de Confiance est compétent



Impératif : Multiplicité des approches



Impératif : Partenariats



L'analyse 3 P

PRESTATIONS	POSTE DE TRAVAIL	PERSONNE														
<table border="1"> <tr> <td>Présence</td> <td>Comportement professionnel</td> </tr> <tr> <td>Qualité des prestations</td> <td>Quantité des prestations</td> </tr> </table>	Présence	Comportement professionnel	Qualité des prestations	Quantité des prestations	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7 Facteurs Bien-être au travail</td> <td style="text-align: center;">5 Facteurs Organisation du poste de travail</td> </tr> </table>			7 Facteurs Bien-être au travail	5 Facteurs Organisation du poste de travail	<table border="1"> <tr> <td>Compétences métier</td> <td rowspan="3">Limitations fonctionnelles (Aptitude au travail)</td> </tr> <tr> <td>Compétences transversales</td> </tr> <tr> <td>Compétences managériales</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">Agir dans cette dimension avec les professionnels de la santé du travail</td> </tr> </table>	Compétences métier	Limitations fonctionnelles (Aptitude au travail)	Compétences transversales	Compétences managériales	Agir dans cette dimension avec les professionnels de la santé du travail	
Présence	Comportement professionnel															
Qualité des prestations	Quantité des prestations															
7 Facteurs Bien-être au travail	5 Facteurs Organisation du poste de travail															
Compétences métier	Limitations fonctionnelles (Aptitude au travail)															
Compétences transversales																
Compétences managériales																
Agir dans cette dimension avec les professionnels de la santé du travail																
RESULTATS	LIEN AU TRAVAIL	CAPACITE DE TRAVAIL														
QUOI, POUR QUI	COMMENT	QUI														



Toute récurrence d'éléments individuels en déséquilibre doit susciter une réflexion au niveau du collectif.

REEQUILIBRER (facteurs du 3 P)

ORIENTATION INDIVIDU 7 facteurs de bien-être au travail

1. Reconnaissance au travail - Témoigner de la reconnaissance
2. Soutien social - Soutenir ses collaboratrices et collaborateurs
3. Respect - Développer une culture de respect
4. Equilibre de vies - Concilier travail et vie privée
5. Charge - Contrôler la charge de travail
6. Autonomie et participation - Encourager l'autonomie et la participation aux décisions
7. Rôles - Clarifier les rôles de chacun

ORIENTATION ORGANISATION 5 facteurs de l'organisation du poste de travail

1. Clarté de la vision, de la mission et de la stratégie du service
2. Définition des prestations à délivrer
3. Clarté de la structure et des rôles au sein du service
4. Fixation des attentes vis-à-vis de la collaboratrice et du collaborateur
5. Adéquation des outils, des procédures, des systèmes et de l'environnement physique de travail

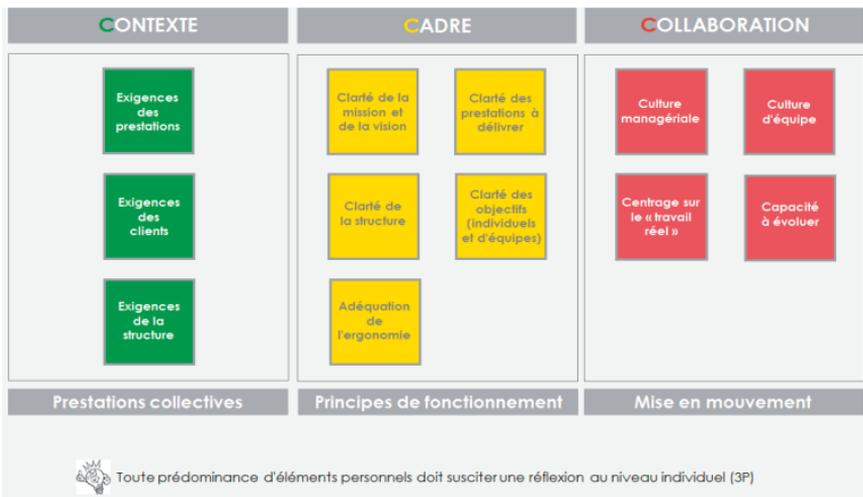
Références scientifiques :

- Les 7 facteurs sont tirés de l'ouvrage « Management d'équipe – 7 leviers pour améliorer le bien-être et efficacité au travail » - M. Jean-Pierre BRUN,
- Les 5 facteurs sont tirés d'une analyse faite à partir des ouvrages d'Henry MINTZBERG dont « Le pouvoir dans les organisations ».

Département des finances et des ressources humaines
OPE/DRRH

07/12/2018 - Page 15

L'analyse 3 C



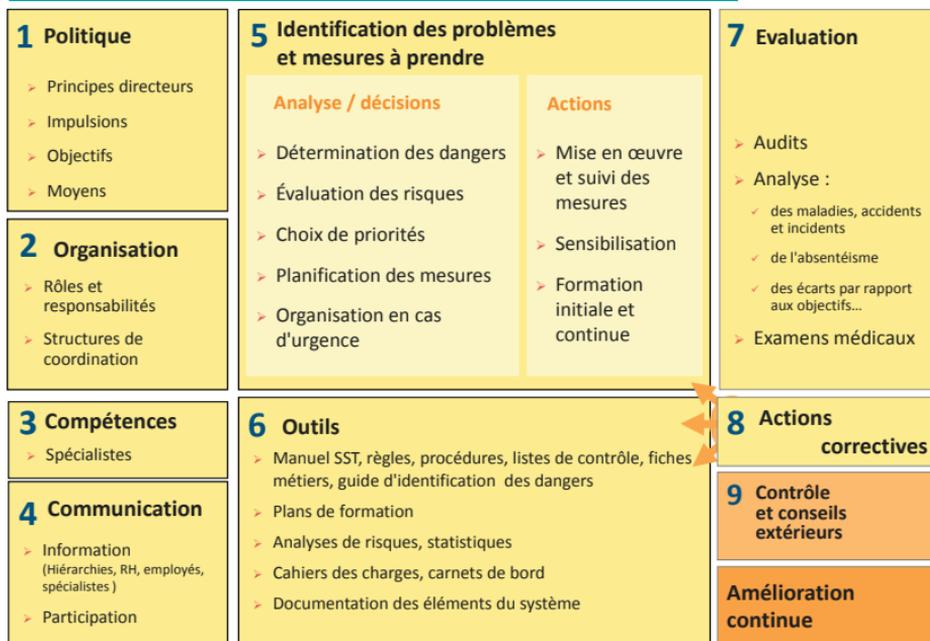
Le service de santé du personnel



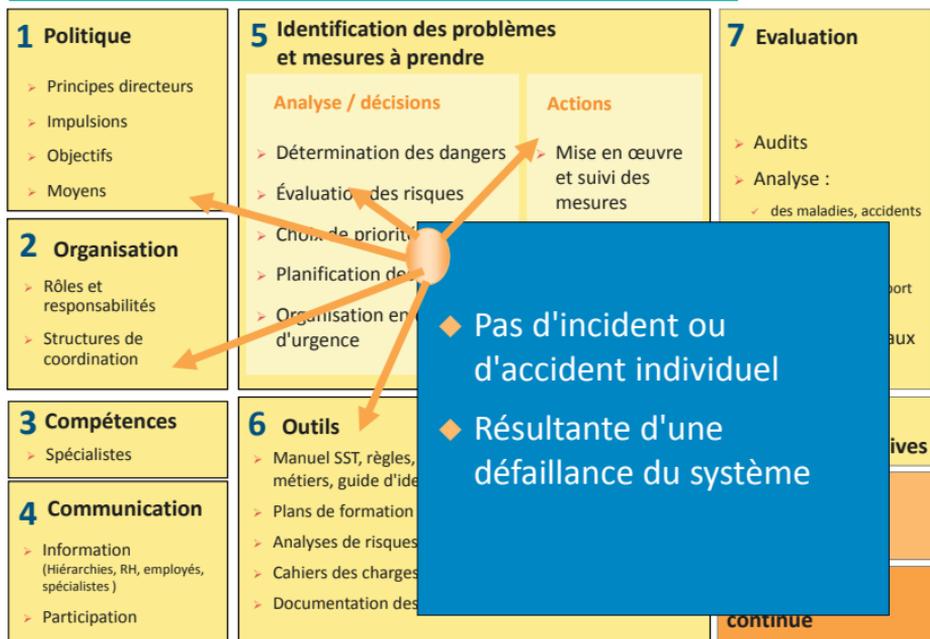
**RAISON
D'ETRE**

Soutenir l'Etat employeur en matière
de protection de la santé et la sécurité au travail

Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail



Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail



L'organisation du SPE



Les 3 types de prévention



Nos actions prévention primaire

Analyses des dangers

Formation, information

Visites médicales d'embauche

Visites médicales périodiques

Vaccinations et sérologies

Nos actions prévention secondaire

Analyse des conditions de travail

Demandes spontanées

Enquêtes d'entourage

Care Team

Nos actions prévention tertiaire

Accompagnement pour une
reprise de travail

Analyse des conditions
de travail

Adaptation du poste

Adaptation des tâches

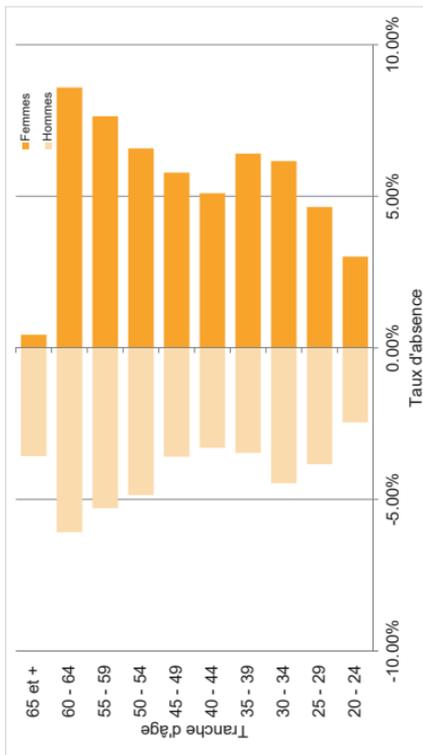
Reprise progressive



Une question fait plus qu'une
réponse

Taux d'absence par classe d'âge tout statut de personnel confondues sur 12 mois glissant à fin septembre 2018

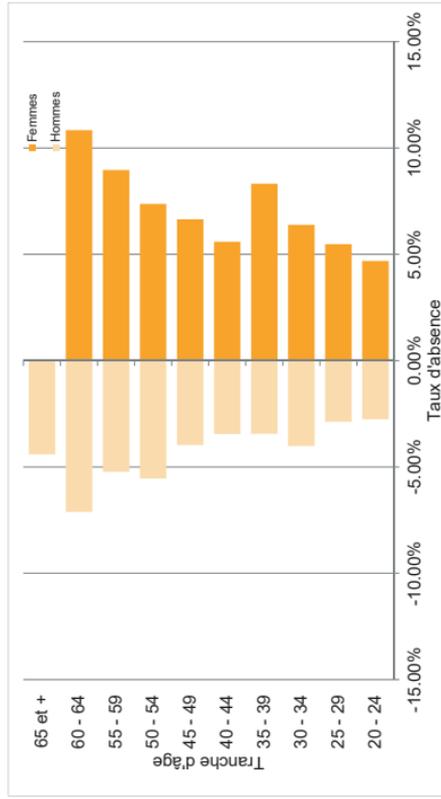
Tranche d'âge 1	Homme	Femme	Total	ETP moyen
15 - 19	0,00%	-	0,00%	1,00
20 - 24	2,46%	3,01%	2,74%	177,84
25 - 29	3,84%	4,65%	4,26%	1223,10
30 - 34	4,47%	6,16%	5,40%	1870,04
35 - 39	3,47%	6,41%	5,00%	2238,10
40 - 44	3,30%	5,01%	4,17%	2'437,70
45 - 49	3,59%	5,78%	4,66%	2241,97
50 - 54	4,86%	6,58%	5,74%	2'342,51
55 - 59	5,29%	7,64%	6,50%	1978,20
60 - 64	6,06%	8,59%	7,29%	905,45
65 et +	3,57%	0,43%	2,63%	10,58
Total Global	4,20%	6,19%	6,22%	15'426,83



{-0.0301;-0.0465;-0.0616;-0.0641;-0.0511;-0.0578;-0.0658;-0.0764;-0.0859;-0.0043}

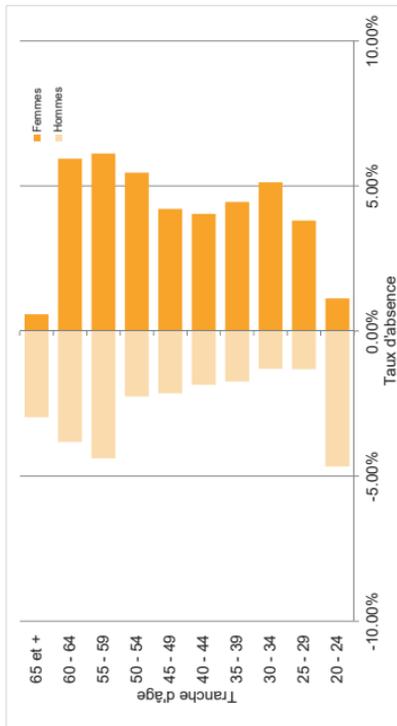
Taux d'absence par classe d'âge du PAT sur 12 mois glissant à fin septembre 2018

Tranche d'âge 1	Homme	Femme	Total	ETP moyen
15 - 19		0.00%		1.00
20 - 24		2.76%	4.69%	81.02
25 - 29		2.88%	5.48%	375.60
30 - 34		4.02%	6.38%	725.96
35 - 39		3.44%	8.32%	925.49
40 - 44		3.45%	5.59%	1119.61
45 - 49		3.97%	6.65%	1169.23
50 - 54		5.54%	7.37%	1313.70
55 - 59		5.23%	8.97%	1106.66
60 - 64		7.11%	10.84%	528.26
65 et +		4.41%	0.00%	4.24
Total Global		4.52%	7.31%	7349.35



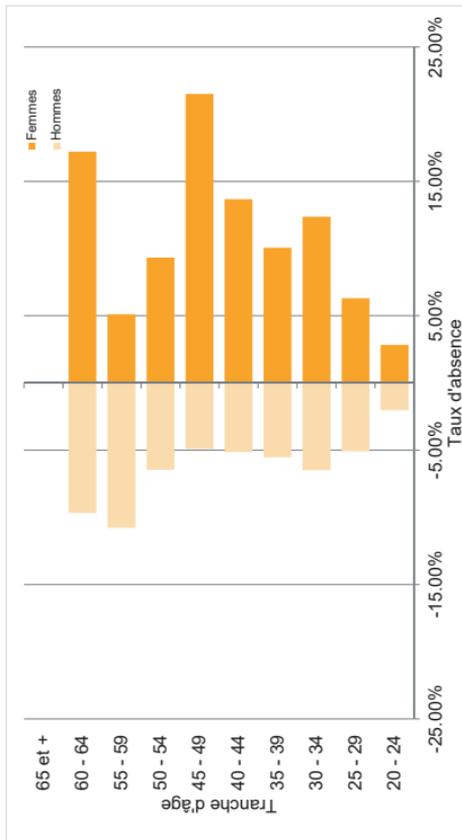
Taux d'absence par classe d'âge des enseignants sur 12 mois glissant à fin septembre 2018

Tranche d'âge 1	Homme	Femme	Total	ETP moyen
20 - 24	4,67%	1,13%	1,13%	37,90
25 - 29	1,31%	3,28%	3,28%	465,53
30 - 34	1,30%	5,13%	4,12%	712,84
35 - 39	1,74%	4,45%	3,44%	956,29
40 - 44	1,85%	4,04%	3,22%	1026,48
45 - 49	2,14%	4,21%	3,37%	850,97
50 - 54	2,25%	5,46%	4,28%	808,50
55 - 59	4,39%	6,12%	5,40%	806,41
60 - 64	3,82%	5,94%	5,00%	360,11
65 et +	2,97%	2,13%	2,13%	6,70
Total Global	2,40%	4,76%	3,81%	6'025,73



Taux d'absence par classe d'âge PP sur 12 mois glissant à fin septembre 2018

Tranche d'âge	Homme	Femme	Total	ETP moyen
20 - 24	2.02%	2.83%	2.22%	58.92
25 - 29	5.09%	6.31%	5.32%	381.98
30 - 34	6.50%	12.37%	7.49%	431.64
35 - 39	5.54%	10.06%	6.21%	357.31
40 - 44	5.15%	13.67%	6.15%	291.61
45 - 49	4.90%	21.50%	6.34%	221.77
50 - 54	6.47%	9.32%	6.69%	222.32
55 - 59	10.77%	5.11%	10.37%	65.13
60 - 64	9.67%	17.21%	9.82%	17.08
Total Global	5.77%	10.39%	6.42%	2'047.75



Code Direction	Département	Direction/Office	MPM	M	Total Maladie	ANP	ACP	Total Accident	Global	ETP moyen
U06404	PRE	Direction générale de l'extérieur		0,00%	1,39%	1,39%	0,22%	0,00%	0,22%	1,60%
U02358	DF	Organismes rattachés ou en relation avec le DF		0,00%	2,43%	2,43%	0,01%	0,00%	0,01%	2,44%
U05720	GC	Secrétariat général du Grand Conseil		0,37%	0,95%	1,32%	0,01%	0,00%	0,01%	1,33%
U02982	DT	Office cantonal de l'énergie		0,00%	2,97%	2,97%	0,33%	0,00%	0,33%	3,30%
U02927	DI	Secrétariat général du DI		0,00%	2,72%	2,72%	0,21%	0,01%	0,22%	2,94%
U02100	DF	Secrétariat Général - DF		0,17%	3,11%	3,28%	0,12%	0,01%	0,12%	3,40%
U02407	DS	Secrétariat Général du DS		0,41%	2,78%	3,19%	0,44%	0,00%	0,44%	3,62%
U03033	DT	Office de l'urbanisme		0,04%	2,78%	2,82%	0,46%	0,00%	0,46%	3,28%
U05303	DI	Direction générale des transports (DGT)		0,37%	1,54%	1,90%	1,28%	0,03%	1,30%	3,20%
U00172	DJP	Direction générale de l'enseignement secondaire II		0,26%	2,48%	2,74%	0,39%	0,12%	0,51%	3,26%

MPM

M Maladie prématernité

M Maladie

ANP Accident non professionnel

ACP Accident professionnel

Code Direction	Département	Direction/Office	MPM	M	Total Maladie	ANP	ACP	Total Accident	Global	ETP moyen
UO2515	DS	Office cantonal de la détention	0.14%	0.14%	6.76%	6.90%	1.57%	1.25%	2.82%	9.72%
UO2549	DES	Office des poursuites	0.07%	0.07%	8.20%	8.27%	0.76%	0.01%	0.79%	163.24
UO3228	DES	Office Cantonal de l'Emploi	0.07%	0.07%	7.87%	7.94%	0.38%	0.01%	0.39%	238.87
UO3207	DES	Direction générale office cantonal inspection du travail	0.28%	0.28%	6.72%	7.00%	1.05%	0.17%	1.21%	120.13
UO0420	DIP	Direction générale de l'office de l'enfance et jeunesse	0.35%	0.35%	6.41%	6.76%	1.02%	0.18%	1.20%	388.28
UO5211	DS	Office cantonal de la population et des migrations (OCPM)	0.50%	0.50%	6.63%	7.13%	0.54%	0.16%	0.70%	207.90
UO6825	DCS	Office cantonal de la culture et du sport	0.00%	0.00%	6.94%	6.94%	0.79%	0.00%	0.79%	21.19
UO3520	DES	Direction Générale de la Santé	0.08%	0.08%	5.68%	5.76%	1.64%	0.02%	1.66%	119.03
UO2693	DI	DGJC - Direction générale du génie civil	0.12%	0.12%	5.33%	5.45%	0.32%	0.85%	1.17%	147.25
UO3337	DCS	Direction générale de l'action sociale	0.53%	0.53%	5.10%	5.63%	0.79%	0.18%	0.97%	278.93

MPM

M
Maladie prématernitéM
MaladieANP
Accident non professionnelACP
Accident professionnel