

*Date de dépôt : 28 avril 2021*

## **Réponse du Conseil d'Etat**

**à la question écrite urgente de Mme Natacha Buffet-Desfayes :  
Maltraitance des directrices et directeurs de l'enseignement  
secondaire II. Quelles raisons, quelles solutions ?**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

En date du 26 mars 2021, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une question écrite urgente qui a la teneur suivante :

*Léman Bleu révélait, le 8 mars dernier, une partie du contenu de deux lettres signées par tous les directrices et directeurs du collège de Genève, datant respectivement des 17 juillet et 4 novembre 2020.*

*La première lettre est adressée à la Conseillère d'Etat M<sup>me</sup> Anne Emery-Torracinta. Les mots « maltraitance » et « maltraités » y sont utilisés à plusieurs reprises et les directrices et directeurs « [déplorent] que la gestion de l'image donnée soit obnubilée par les risques d'image, au point de considérer comme des risques toute particularité ou organisation spécifique des écoles »<sup>1</sup>. La deuxième lettre est, elle, adressée au secrétariat général du département de l'instruction publique (DIP). Elle révèle qu'« Aujourd'hui, les rapports de confiance avec [la] hiérarchie sont malmenés, au point que l'exercice de [la fonction des directrices et directeurs] en est affecté »<sup>2</sup>.*

*Un article de la Tribune de Genève, daté du 16 mars dernier, rapportait quant à lui le contenu suivant :*

---

<sup>1</sup> *Léman Bleu, Genève à Chaud, Pascal Décaillet, émission du 08.03.21*

<sup>2</sup> *Id.*

*La lettre adressée en date du 17 juillet 2020 à la Conseillère d'Etat chargée du DIP demandait que « l'Autorité se limite à donner un cadre général de ses attentes, qui puisse ensuite se décliner dans les écoles »<sup>3</sup>. Elle mettait aussi en évidence que les directrices et directeurs demandaient que ce qui précède soit pris en compte non seulement pour la gestion des flux d'élèves en temps de pandémie mais aussi pour « toute décision », que le manque de confiance du sommet envers les cadres supérieurs était « insupportable » et que les directions des collèges regrettaient que la première préoccupation du DIP soit « la gestion de l'image donnée »<sup>4</sup>.*

*La lettre adressée le 4 novembre 2020 à la secrétaire générale du DIP faisait part, quant à elle, des difficultés rencontrées en termes de communication et collaboration avec la direction générale (DG) de l'enseignement secondaire II (ESII) du département, d'une forme de « maltraitance », « d'épuisement sévère », du fait que « Les rapports de confiance avec [la] hiérarchie sont malmenés, au point que l'exercice de [la fonction de directrices et directeurs] en est affectée ». Les directrices et directeurs y font aussi part de leur volonté de solliciter l'intervention de l'office du personnel de l'Etat (OPE)<sup>5</sup>.*

*L'article rapporte finalement qu'un document définissant une répartition plus équilibrée des responsabilités « [était] en passe d'être mis à jour », qu'il n'a finalement pas été nécessaire de faire intervenir l'OPE car « les choses vont mieux », les directrices et directeurs « [ont] été entendus et le travail initié à ce stade par le secrétariat général [les] satisfait », que des rencontres ont lieu depuis ces alertes, qu'« elles ont fait apparaître l'importance d'une analyse et d'un accompagnement externe visant à clarifier les rôles et le fonctionnement tant de la direction générale que des directions d'établissement, ainsi qu'à permettre un climat de collaboration serein et de confiance » et que « ce travail est en cours, avec la collaboration constructive des uns et des autres »<sup>6</sup>.*

*Ces révélations sont édifiantes, car elles mettent en lumière un réel malaise qu'il semble impossible de limiter à la seule crise du COVID.*

*Elles sont angoissantes, car elles laissent croire au fait que la crise est profonde et dure depuis de nombreux mois, voire de nombreuses années.*

---

<sup>3</sup> Tribune de Genève, Les directeurs de collèges « maltraités » sont plus confiants, Sophie Simon, 16.03.21

<sup>4</sup> Id.

<sup>5</sup> Id.

<sup>6</sup> Id.

*Elles sont alarmantes, car seules des mesures fermes et rapides pourront rétablir la confiance entre les directions de l'ESII et la direction générale de l'ESII, et permettre de garantir de bonnes relations de travail entre tous les échelons du DIP, seules à même de garantir le bon déroulement de la mission pédagogique du DIP.*

*Je prierais donc le Conseil d'Etat :*

- de dresser l'historique précis – en tenant compte aussi des mois, voire des années qui ont précédé l'arrivée du COVID – des problèmes qui ont amené l'Association des directeurs de l'enseignement secondaire II (ADESII) puis la Conférence des directrices et directeurs du collège de Genève à la rédaction des lettres susmentionnées ;*
- de préciser de quel ordre est la maltraitance dont il est question dans ces lettres, qui elle a impliqué, à quel moment et dans quelles circonstances ;*
- d'informer les membres du Grand Conseil de l'impact de la maltraitance sur les directrices et directeurs de l'ESII actuellement en place ;*
- de chiffrer le taux d'absentéisme de ces deux derniers mois parmi les directrices et directeurs de l'ESII ;*
- de préciser pourquoi il n'a pas entrepris plus tôt les démarches annoncées le 16 mars dernier par le service de communication du DIP ;*
- d'informer les membres du Grand Conseil de la raison pour laquelle il a décidé – contrairement au souhait des directrices et directeurs du collège de Genève – qu'une intervention de l'office du personnel de l'Etat (OPE) n'était pas nécessaire ;*
- d'informer les membres du Grand Conseil des critères qui ont prévalu au choix du cabinet mandaté pour effectuer l'accompagnement externe annoncé par le service de communication du DIP le 16 mars dernier ;*
- d'informer les membres du Grand Conseil du cahier des charges imposé au cabinet mandaté pour effectuer l'accompagnement externe annoncé par le service de communication du DIP le 16 mars dernier ;*
- d'informer les membres du Grand Conseil de l'évolution des effectifs de la direction générale – et tout particulièrement des effectifs RH – de l'ESII au cours de ces dix dernières années ;*
- de corrélérer l'évolution des effectifs des postes RH de la direction générale avec celle du nombre d'employés à l'ESII ;*
- de préciser les cahiers des charges actuels des directions de l'ESII, de la direction générale de l'ESII et celles du secrétariat général du DIP ;*

- *de préciser la répartition des tâches et responsabilités entre les directions de l'ESII, la direction générale de l'ESII et le secrétariat général du DIP ;*
- *d'informer les membres du Grand Conseil de la manière dont le Conseil d'Etat souhaite clarifier et modifier les types et répartitions des tâches et responsabilités des directions des collèges de Genève, de la direction générale de l'enseignement secondaire II et du secrétariat général du DIP ;*
- *d'informer les membres du Grand Conseil de la manière dont il compte alléger et simplifier les démarches administratives au niveau de la direction générale de l'ESII, des directions de l'ESII et du secrétariat général du DIP.*

## RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

Le Conseil d'Etat tient à souligner qu'il a immédiatement réagi à la situation de « maltraitance » exprimée par l'Association des directrices et directeurs du secondaire II (ci-après ADESII) puis par la conférence des directeurs de collège (ci-après D11). Elle a été prise au sérieux et traitée par le département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP) dès juillet 2020 et non pas uniquement dès le 16 mars dernier, date à laquelle la presse a eu écho de la situation. De surcroît, la situation, suivie par le secrétariat général du DIP depuis le mois de juillet 2020, s'est d'ores et déjà améliorée, comme ceci ressort de l'article de la Tribune de Genève du 17 mars dernier<sup>7</sup>.

### Démarches entreprises par le DIP

- courriel du 17.07.2020 de l'ADESII à la conseillère d'Etat chargée du DIP, qui leur répond le 18.07.2020 et leur propose une rencontre le 20.07.2020. A la demande de l'ADESII, la rencontre est finalement fixée au 17.08.2020;
- séance du 17.08.2020 avec l'ADESII en présence de la conseillère d'Etat et de la secrétaire générale du DIP. Il est convenu que les directions rencontreront la direction générale ultérieurement pour aborder les questions soulevées. A la suite de cette séance du 17.08.2020, par courriel, l'ADESII tient à les « remercier vivement du long entretien accordé » et précise « votre écoute attentive, la prise en compte de l'alerte émise par le comité de l'ADESII et votre reconnaissance de l'important travail accompli par les directrices et directeurs de l'ESII (...) nous sont précieuses »;

---

<sup>7</sup> Tribune de Genève, Les directeurs de collèges « maltraités » se calment, Sophie Simon, 17.03.2021.

- séance du 07.10.2020 entre le D11 et le directeur général, laquelle a permis de faire état du sentiment exprimé de « maltraitance » et plus largement des problématiques de communication au sein des services de la direction générale de l'enseignement secondaire II (DGESII);
- courrier du 04.11.2020 du D11 à la secrétaire générale, relayé par voie hiérarchique, faisant état du peu d'amélioration dans la collaboration avec la DGESII et demandant l'intervention de l'office du personnel de l'Etat (OPE) pour rétablir la collaboration;
- dès réception de ce courrier, prise de contact par la secrétaire générale tant avec le directeur général qu'avec la présidente du D11 pour organiser les suites à donner à cette situation. Ces contacts ont permis de préparer les phases suivantes de traitement de la situation ici détaillées;
- 10.12.2020 : séance d'analyse de la demande entre la direction des ressources humaines du DIP (DRH-DIP) et la présidence du D11;
- 16.12.2020 : séance préparatoire entre la DRH-DIP et le directeur général de la DGESII;
- 22.12.2020 : prise de contact avec un cabinet externe en vue de proposer un mandat d'accompagnement du D11 et de la DGESII dans la perspective d'une recherche d'une collaboration constructive et porteuse de valeur ajoutée pour le DIP;
- 15.01.2021 : proposition d'un cadre d'accompagnement puis décision du secrétariat général de confier un mandat externe;
- 22.01.2021 : présentation de la proposition de la DRH-DIP au directeur général de la DGESII;
- 01.02.2021 : réception de l'offre finale;
- 05.03.2021 et 12.03.2021 : deux rencontres de préparation entre la DRH-DIP, DG et DGESII, dont l'une avec la secrétaire générale;
- 08.03.2021 : présentation du cadre d'intervention de la DRH-DIP à la présidence du D11;
- 11.03.2021 : présentation du cadre de l'intervention par la présidente du D11 à ses collègues, puis confirmation à la DRH-DIP que le cadre de travail et les modalités organisationnelles définis avec le cabinet mandaté conviennent au D11;
- 15.03.2021 : envoi de l'invitation à la DGESII et au D11 par la secrétaire générale.

Les différentes rencontres citées ci-dessus ont fait apparaître l'importance d'une analyse et d'un accompagnement externes visant à clarifier les rôles et le fonctionnement tant de la direction générale que des directions d'établissement, ainsi qu'à permettre un climat de collaboration serein et de confiance.

Pour mémoire, l'Etat veille à la protection de la personnalité de tous les membres du personnel. Ceci implique l'obligation, pour l'employeur, de s'abstenir de porter atteinte à la personnalité, mais aussi d'agir et de gérer les conflits.

La direction des ressources humaines du DIP a la responsabilité de gérer les situations de conflits qui interviendraient dans le département. L'OPE intervient pour alerter les départements lorsque le taux d'absence atteint 7% ou plus dans une unité opérationnelle (UO), ce qui peut être révélateur de dynamiques de travail problématiques. L'OPE peut également être sollicité pour assister les entités dans l'établissement d'un diagnostic et, avec les directions et les RH, identifier les mesures les plus pertinentes pour assainir progressivement la situation. L'OPE peut enfin intervenir en conseil de la recherche de prestataires pour gérer les conflits ou effectuer un diagnostic organisationnel. Le travail mis en place pour accompagner la DGEII est assuré par un prestataire reconnu et habilité par l'OPE. Il importe également qu'il puisse être effectué en respectant la confidentialité nécessaire au traitement des situations RH.

Les objectifs qui ont été définis pour réguler les tensions sont de rétablir un climat de travail fondé sur le respect et la confiance entre les parties, de thématiser les éléments d'organisation générateurs de tensions potentielles au niveau de la communication, de la collaboration, de l'organisation du travail et de la gouvernance, et d'identifier des pistes de solutions et de possibles modifications d'organisation.

La démarche, qui répond aux attentes directrices et directeurs du D11 et de la DGEII, se découpe en 2 phases; dans un premier temps : entendre chaque personne de l'équipe, notamment pour comprendre les positions et les perceptions de chacun; dans un second temps : travailler de concert afin d'élaborer des règles de fonctionnement et de collaboration claires et comprises de tous.

Les travaux sont en cours, avec la collaboration constructive des uns et des autres et se poursuivront au minimum jusqu'à la fin de l'année civile 2021.

## Informations contextuelles

Le DIP rappelle que les tensions dont il a été question sont survenues à un moment complexe : fin d'année scolaire et préparation de la rentrée dans le contexte de la COVID-19, sans nouveaux postes au budget pour faire face notamment aux augmentations démographiques et aux impacts de la crise sur les flux d'élèves. De mars à juillet 2020, une très forte tension a ainsi été exercée sur la DGESII et les directions d'établissement.

Suite au refus par le Grand Conseil d'octroyer des nouveaux postes demandés au budget pour répondre à l'importante augmentation du nombre d'élèves au primaire et dans le spécialisé, le DIP a dû économiser plus de 70 postes au cycle d'orientation et à l'ESII, mais sans toucher aux conditions d'apprentissage et d'enseignement (dégrèvements, fin du « tout partout » dans les options à l'ESII, etc.).

A cela s'est ajoutée, en raison de la crise de la COVID, la nécessité de mettre en place l'enseignement à distance, de gérer la mise en place des examens de fin d'études hors possibilité de présentiel, d'organiser des modalités d'inscriptions en ligne et de préparer une double rentrée avec des scénarios en pleine classe et en demi-groupe.

Un certain nombre de décisions au niveau de l'organisation de l'enseignement et des examens de maturité ont été prises, dans le cadre de la crise sanitaire, par la Confédération, laquelle souhaitait avoir des conditions de délivrance des titres harmonisées au niveau suisse. Les modalités de concertation entre le DIP, la DGESII et les directions d'établissement ont, en outre, pâti du fait de ne pas pouvoir se réunir en présentiel et de devoir prendre des décisions en urgence, coordonnées pour l'ensemble des établissements du département, modifiant ainsi les processus traditionnels et réduisant temporairement la marge de manœuvre des directrices et directeurs d'établissement au profit d'un pilotage de crise.

En l'occurrence, l'élément déclencheur de la réaction de l'ADESII du 17 juillet 2020 était lié à la confection des horaires, le DIP voulant s'assurer qu'en cas d'aggravation de la pandémie, un enseignement en demi-classe ait bien été prévu (une demi-classe avec l'enseignant, l'autre à distance, en alternance entre les deux groupes, par exemple une semaine sur deux). En effet, s'il était compréhensible que la crise sanitaire du printemps ait surpris tout le monde, il aurait été impensable de ne pas avoir anticipé, pour la rentrée, les différents scénarios permettant de garantir la continuité de l'enseignement.

La crise du COVID-19 et les difficultés budgétaires ont donc mis les cadres, du DIP, à tous les niveaux, dans une tension jamais vécue jusqu'alors et qui a été exacerbée entre le D11 et la DGESII.

Au-delà de cette situation « conjoncturelle », il y a lieu toutefois de s'interroger également sur des éléments plus « structurels » que cette crise pourrait révéler; à savoir, les rôles, prérogatives et marges de manœuvre tant d'une direction générale que des directions d'établissements sont-ils clairs pour chacun quand bien même la répartition des tâches est définie par voie réglementaire<sup>8</sup>?

Ce n'est d'ailleurs peut-être pas un hasard si la tension a été plus marquée avec le D11, puisque par le passé les directions de collège jouissaient d'une très grande autonomie, voire de certains privilèges. Le collège de Genève a en effet été, pendant des décennies, une entité autonome qui a intégré la direction générale du post-obligatoire de l'époque à la fin des années 1980, ceci au même moment que l'intégration des filières professionnelles (auparavant au département de l'économie), de l'ECG naissante, du SCAI<sup>9</sup> et de l'école de commerce. C'est ensuite en 2006 que le cadre réglementaire actuel est entrée en vigueur et que le collège de Genève est devenu un des centres de concertation du secondaire II au même titre que les autres filières. Ces étapes successives ont diminué l'autonomie de cette filière de formation, tant sur le plan budgétaire que sur celui de la gestion des ressources humaines et des élèves, en faveur d'une plus grande cohérence, rationalisation et maîtrise de la gestion et du pilotage. Ces éléments historiques restent sans doute ancrés, la définition des rôles et responsabilités respectives entre le D11 et la DGESII demeurant historiquement un point sensible.

Pour le DIP, il est primordial que la démarche entreprise débouche donc, et de manière durable, sur une amélioration de la situation actuelle, que le fonctionnement des relations de travail entre le D11 et la DGESII se normalise et que des solutions concrètes soient élaborées pour établir et pérenniser une collaboration efficace, constructive et respectueuse des uns et des autres. Pour ce faire, il est nécessaire que la gouvernance soit claire et comprise de tous, au besoin en la faisant évoluer, que les rôles et responsabilités des uns et des autres soient compris et respectés, tant dans le cadre de la gestion usuelle que dans les situations de crise. Il s'agit donc d'une démarche qui s'intéresse à l'organisation même du système, indépendamment des éventuelles problématiques RH individuelles traitées par la hiérarchie qui peuvent parfois être génératrices de situations d'absence.

---

<sup>8</sup> [https://silgeneve.ch/legis/data/rsg\\_c1\\_10p31.htm](https://silgeneve.ch/legis/data/rsg_c1_10p31.htm)

<sup>9</sup> Service des classes d'accueil et d'insertion.

Plus précisément, au sujet du taux d'absence : l'ESII emploie 27 directrices et directeurs d'établissement, dont le taux d'absence était de 0% en janvier 2021 et de 4,83% sur la période s'étalant du 1<sup>er</sup> février au 31 mars 2021.

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

AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :  
Michèle RIGHETTI

La présidente :  
Anne EMERY-TORRACINTA