

Date de dépôt : 1^{er} septembre 2021

Réponse du Conseil d'Etat à la question écrite urgente de M. Jean Romain : Maltraitance des directeurs du secondaire II, on a besoin d'explications plus précises

Mesdames et
Messieurs les députés,

En date du 2 juillet 2021, le Grand Conseil a renvoyé au Conseil d'Etat une question écrite urgente qui a la teneur suivante :

Dans sa réponse à la question écrite urgente 1502, le Conseil d'Etat apporte des éclaircissements à une partie seulement des questions posées par la députée à l'origine de cette démarche parlementaire. On y note la volonté louable de rétablir la confiance entre les établissements du secondaire II et la direction générale de l'enseignement; de plus, le Conseil d'Etat prend appui sur un article de la Tribune de Genève du 17 mars 2021 pour souligner que le conflit se calme et que les directeurs sont apaisés.

On doute un peu des propos lénifiants de la réponse du Conseil d'Etat lorsqu'on apprend que les professeurs du collège Sismondi, inquiets de la tournure que prennent les événements, ont désiré récemment rencontrer le directeur général de l'ESII, qui n'a accepté de le faire qu'à ses conditions rigides : une délégation de dix professeurs et dans les locaux du DIP. Proposition inacceptable pour les maîtres qui ne comprennent pas pourquoi le directeur général ne se rend pas sur place. Les portes claquent et le climat n'est pas serein. Au contraire, il s'envenime et la défiance croît.

Dans la réponse QUE 1502-A, on lit qu'en date du 22 janvier 2021, après qu'un cadre d'accompagnement (coaching du D11) a été confié à un mandat externe (vaudois), au plus fort d'un conflit opposant le D11 au directeur général de l'ESII qui les « malmène » (lettre du 4 novembre 2020), cette proposition de coaching est présentée au même directeur général de la

DGESII, alors qu'il est impliqué dans l'affaire. Mes trois premières questions sont les suivantes :

1. **Comment se fait-il qu'un directeur général, impliqué dans un conflit, puisse donner son opinion, amender ou définir le périmètre d'une action dans laquelle il est juge et partie ?**
2. **Quel est le coût de cette opération de mandat d'un cabinet externe afin d'accompagner le D11 ?**
3. **Serait-il possible 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 ?**

On lit, toujours dans la réponse à la QUE 1502, que le calcul du taux d'absence s'est fait sur 27 directeurs et qu'il s'élève à 4,83%. Or le conflit dont il est question ici concerne d'abord le D11. Et ce taux dépasse alors le 7%. D'où ma quatrième question :

4. **La demande du D11 de faire intervenir l'OPE afin d'aplanir les difficultés de communication et de collaboration entre les parties n'est-elle pas la solution à la fois efficace, peu coûteuse et appropriée ?**

La marge d'autonomie des directeurs pour gérer leur établissement s'est rétrécie dans de nombreux domaines, notamment les questions RH, attisant leur sentiment de ne pas jouir de la confiance de leur hiérarchie. Par exemple, le fait de centraliser cette gestion RH à la direction générale de l'enseignement entraîne au moins autant de difficultés qu'il en résout. Si on gagne en homogénéité sur tout le territoire au motif du dogme de l'égalité de traitement, il faut se rappeler que l'équité n'est pas l'égalité, elle en est un correctif qui permet, en fonction des cas, du terrain et de l'appréciation situationnelle, d'augmenter l'égalité. S'il doit y avoir une équivalence dans tous les établissements concernés, une homogénéité est un appauvrissement et, qui plus est, cela déresponsabilise les directeurs. Je reprends ici deux questions oubliées dans la réponse du Conseil d'Etat à la QUE 1502 :

5. **Quelle est l'évolution des effectifs de la direction générale – et tout particulièrement des effectifs RH – de l'ESII au cours de ces dix dernières années ?**
6. **Comment s'articule l'évolution des effectifs des postes RH de la direction générale avec celle du nombre d'employés à l'ESII ?**

Je remercie le Conseil d'Etat de la réponse qu'il voudra bien apporter à mes questions.

RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

Le mandat confié d'analyse et d'accompagnement de la DGESII et du D11 a été confié à un cabinet genevois – et non pas vaudois – par le secrétariat général du DIP. Le directeur général de l'ESII, son conseil de direction et sa conférence des directeurs de collège contribuent à l'analyse de la situation et à la recherche de solutions, dans leurs rôles respectifs.

Les objectifs qui ont été définis pour cette démarche d'accompagnement sont de comprendre les éléments qui ont été générateurs de tensions entre le D11 et la DGESII puis de rétablir un climat serein et une organisation du travail adaptée aux besoins actuels du département.

L'accompagnement est organisé en différentes phases successives. La première phase a consisté à entendre les différentes personnes impliquées pour comprendre les positions et les perceptions de chacun, avoir une vue d'ensemble de la situation, comprendre ce qui se passe et l'organisation mise en place pour déterminer ce qui peut être entrepris pour améliorer la situation. Cette première partie a été finalisée en juin dernier et a mis en évidence les axes d'amélioration nécessaires tant au niveau de la direction générale que des directions de collège.

La seconde phase consiste en la réalisation de plusieurs ateliers permettant d'établir un climat de travail respectueux basé sur la confiance réciproque, d'élaborer des règles de fonctionnement et de collaboration claires et comprises de tous qui facilitent l'établissement d'une collaboration institutionnelle efficace, efficiente et créatrice de valeur ajoutée pour le DIP et enfin de clarifier, comprendre et faire comprendre le rôle de chacun et sa contribution dans le fonctionnement institutionnel du DIP et, au besoin, en adaptant l'organisation actuellement en place. Cette seconde partie commencera en septembre et se poursuivra au moins jusqu'au terme de l'année civile.

Pour le surplus, le Conseil d'Etat relève que le DIP a transmis à la présidence de la commission de contrôle de gestion du Grand Conseil, en date du 30 juin et du 13 juillet 2021, des éléments plus détaillés d'analyse et demeure à sa disposition pour toute information complémentaire. Des collaboratrices et collaborateurs du département et du cabinet mandaté sont actuellement auditionnés à ce sujet. Le coût de la démarche pourra lui être communiqué au terme du mandat.

S'agissant des effectifs RH, ils étaient de 9,9 ETP en 2014 et sont aujourd'hui composés de 11,8 ETP pour gérer les quelque 3100 collaboratrices et collaborateurs fixes et plus d'un millier de remplaçants. Des réallocations internes ont progressivement permis de renforcer ce service, très faiblement doté, pour tenir compte de l'accroissement de la judiciarisation des situations RH, de la gestion des cas de harcèlement en lien avec la politique de tolérance zéro, de l'introduction des dispositifs d'évaluation des prestations du personnel ainsi que des exigences accrues en terme de contrôle de gestion.

Concernant le D11, il y a actuellement une personne en charge de la direction d'un établissement absente, pour des motifs qui sont sans aucun lien avec la situation évoquée dans la présente QUE.

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

AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :
Michèle RIGHETTI

Le président :
Serge DAL BUSCO