



Date de dépôt : 1^{er} septembre 2022

Rapport

de la commission de contrôle de gestion sur les relations entre le D11 et la direction générale de l'enseignement secondaire II

Rapport de Bertrand Buchs

La commission de contrôle de gestion (*ci-après* : CCG) s'est réunie à 11 reprises, sous la présidence de M. Jean Romain, pour traiter la thématique en question.

Les séances ont été tenues comme suit :

- les 21 et 28 juin 2021 ;
- les 6, 13, 20 et 27 septembre 2021 ;
- les 4, 11, 18 octobre 2021 ;
- le 22 novembre 2021 ;
- le 31 janvier 2022.

La commission remercie M^{me} Catherine Weber de sa précieuse aide et M^{me} Martine Bouilloux Levitre pour l'excellence de ses procès-verbaux.

Introduction

La CCG a décidé de s'autosaisir suite à des signalements anonymes, à des articles de presse et à la QUE 1502 « Maltraitance des directrices et directeurs de l'enseignement secondaire II. Quelles raisons, quelles solutions ? » de M^{me} Natacha Buffet-Desfayes (en annexe¹).

¹ Egalement disponible à l'adresse
<https://ge.ch/grandconseil/data/texte/QUE01502.pdf>

Toutes les informations qui sont remontées à la CCG parlent de crise grave entre les directrices et directeurs du collège de Genève et leur hiérarchie. Des mots tels que « maltraitance » et « maltraités » ont été utilisés.

Il semble également que 3 directrices et directeurs sur 11 sont en arrêt maladie, qu'un directeur de la DGEII (direction générale de l'enseignement secondaire II) soit également en arrêt maladie et qu'un directeur de collège ait été écarté à la fin de sa période de probation.

Les informations ont semblé suffisamment préoccupantes pour que la CCG décide d'entendre les personnes concernées et d'en faire rapport au Grand Conseil en formulant des recommandations.

Audition du président et de la vice-présidente de l'ADESII (Association des directeurs/trices d'établissements et d'écoles du secondaire II)

Le président indique que l'ADESII représente l'ensemble des directeurs des établissements du secondaire II et englobe l'école de culture générale, les centres de formation professionnelle, le collège de Genève et le CFP commerce. Il rappelle qu'en date du 17 juillet 2020, l'ADESII a envoyé à la présidente du DIP un e-mail qui se voulait un coup de gueule, aussi bien dans la forme que dans le fond ; cela a eu l'effet escompté, avec une proposition de rencontre dès le lendemain. Cet entretien a été ouvert et constructif, ce que la secrétaire générale a confirmé le soir même par courrier. Il précise que, contrairement à ce qui a été relayé dans la presse, cet e-mail ne ciblait personne hormis l'autorité du DIP et l'ensemble de la hiérarchie.

La vice-présidente ajoute que l'ADESII a notamment relevé dans cet e-mail que les directeurs étaient mis sous une pression qui inquiétait l'association, dans la mesure où un certain nombre d'entre eux montraient des signes de mal-être par rapport aux échéances et à tout ce qu'il leur était demandé de mettre en place. Cette alerte a été entendue par le DIP et plusieurs éléments liés à la préparation de la rentrée ont pu être discutés.

Le président indique qu'au moment où l'ADESII a tiré la sonnette d'alarme en juillet 2020, 4 collègues avaient fait part de leur désarroi, ce qui est exceptionnel car, en général, il y a au maximum une seule alerte de ce type par année. La situation s'est améliorée après l'entretien avec la présidente et la secrétaire générale du DIP, notamment grâce à l'accompagnement qui a été proposé au D11 (directions des 11 collèges de Genève). En ce qui concerne les soi-disant « velléités d'autonomie » du collège de Genève décrites dans la presse, cela n'est une fois de plus pas le reflet de la réalité ; les collèges sont certes plus contrôlés aujourd'hui, mais

rien n'a changé en termes d'autonomie puisqu'ils n'en avaient pas plus auparavant. Toutes les directions sont d'accord d'aller dans le sens d'une harmonisation, mais cela ne signifie pas qu'il faille tout uniformiser.

Une ou un commissaire PLR se réfère au mandat que le DIP a donné à un cabinet pour coacher les directeurs et souhaite connaître l'avis des auditionnés sur ce point.

La vice-présidente explique que cet accompagnement a été mis en place à l'attention de la direction générale et des directeurs du D11 au mois de février. Les directeurs ont tous été reçus individuellement et, au terme de son analyse, le cabinet a fait un bilan qu'il a présenté le jeudi 17 juin 2021. Les conclusions sont alarmantes et parlent d'un système qui dysfonctionne, et dans lequel tout le monde est acteur et victime ; cela n'a pas étonné les directeurs qui ont toujours dénoncé le système et n'ont jamais désigné des personnes qui seraient, soi-disant, responsables de cette situation problématique. Un des constats principaux est que les rôles, les prérogatives et les responsabilités des uns et des autres ne sont pas clairement définis et sont perçus différemment selon les interlocuteurs. Afin de remédier à ce problème, des séances de travail auront lieu dès la rentrée avec la direction générale et les directeurs, afin de réfléchir à une nouvelle forme de gouvernance. Elle remarque que l'on entend souvent dire que le D11 est nostalgique d'une autonomie qui aurait existé à une époque, et elle pense qu'il y a une confusion avec l'autonomie dont bénéficiaient tous les établissements scolaires du secondaire II. Cela a été perdu avec l'harmonisation et la volonté que ces écoles fassent toutes la même chose, ce que les directeurs considèrent comme impossible ; en effet, les structures et les établissements sont différents, ainsi que les négociations avec le corps enseignant.

Une ou un commissaire PDC demande s'il n'y a pas un problème de personnes entre le directeur de l'enseignement secondaire II et les directions des collèges, car au vu des documents qu'ils ont pu obtenir, les commissaires ont eu l'impression que les directeurs étaient devenus des exécutants d'ordres et de contre-ordres.

Le président ne pense pas que le rôle des directeurs puisse se réduire à celui d'exécutants. Il ajoute qu'il n'y a pas de problème de personnes avec le directeur général dont le rôle est de transmettre les ordres qu'il reçoit du politique, même si les directeurs estiment que cette transmission peut être faite plus ou moins adroitement ; la ligne politique est donnée par la tête du département, ce qui est normal, et l'opérationnalisation passe ensuite par la direction générale, puis par les directeurs. Il explique que ce qui a déclenché l'intervention de juillet 2020 a été le refus de laisser les établissements gérer

l'organisation des cours lorsqu'il a été demandé que seuls 50% des élèves soient présents en même temps, alors même que ce qui avait été mis en place avait été accepté 10 jours plus tôt. Les directeurs ont transmis les ordres reçus, mais il aurait été plus appréciable pour tout le monde que ce genre de décisions soient prises en concertation.

Une ou un commissaire Vert revient sur l'e-mail que le D11 a envoyé à la présidente du DIP dans lequel il est écrit que les directeurs se sentaient « maltraités » et demande si cela faisait partie du « coup de gueule » initial ; d'autre part, il souhaite savoir si la façon dont le département a géré la crise sanitaire du covid doit être attribuée à une certaine incompétence ou plutôt à une improvisation face à une situation nouvelle.

La vice-présidente répond que l'e-mail du 17 juillet 2021 se voulait en effet provocateur pour faire réagir, mais le terme « maltraités » n'a pas été utilisé pour signifier qu'il y avait une intention délibérée de nuire de la part du département. En fait, c'est le système qui mettait les directeurs dans une situation de maltraitance et certains d'entre eux étaient à bout, notamment à cause de la succession d'ordres et de contre-ordres qu'ils recevaient. Un des rôles du directeur d'établissement est de transmettre des indications aux élèves et au personnel, et cette communication se soigne, car elle doit être compréhensible par tous. Or, lorsqu'on est sans cesse en train de devoir appliquer des choses sans avoir le temps de préparer la communication, il est difficile de donner du sens à ce qui est mis en place et de pouvoir répondre aux questions que ces actions soulèvent inévitablement.

Le président confirme qu'il n'y a pas d'intention de nuire de la part du département, mais il y a des maladresses qui font que les directeurs se sentent « maltraités ». Il évoque, par exemple, le récent épisode au cours duquel la présidente du DIP a déclaré à la presse « qu'elle ne pouvait pas être derrière chaque directeur d'école » pour justifier le fait qu'il y a eu des disparités selon les établissements, ce qu'il ne trouve pas très aimable ; de même, lorsque le DIP parle de « vellétés d'autonomie » des collèges, cela est perçu comme un manque de soutien de la hiérarchie par les personnes qui œuvrent sur le terrain.

Une ou un commissaire PLR constate que les auditionnés relient la plupart des problèmes à la situation générée par le covid ; pourtant, il lui semble que ces problèmes sont bien plus anciens. Elle ou il donne l'exemple des directrices de Staël et de Calvin qui sont en arrêt de travail depuis plusieurs mois, et du directeur de Sismondi qui n'a pas été aidé, et s'étonne que la direction générale ne réagisse pas plus vivement pour soutenir ses cadres. Une ou un commissaire PLR cite deux phrases qu'il a entendues la semaine précédente de la part de directions de collèges, à savoir que « ce

département est un cauchemar » et que « les directions sont traitées comme des larbins ». La problématique actuelle ne peut donc pas être circonscrite à la pandémie liée au covid et il y a peut-être une volonté de mise au pas.

Le président précise que deux des personnes, que la ou le commissaire PLR a citées, étaient en période probatoire et, en tant que directeur, il est en droit de remarquer que les choses ne fonctionnent pas comme attendu et de mettre fin à un mandat. Concernant la directrice de Calvin, il y a effectivement un manque de soutien, notamment financier, mais l'Etat dit ne pas pouvoir soutenir l'une ou l'autre partie, car il s'agit d'un conflit entre deux fonctionnaires. Il reconnaît que ce sont des situations de souffrance et, de son côté, l'ADESII propose son aide chaque fois que c'est possible.

Une ou un commissaire EAG demande si le covid a aggravé des dysfonctionnements qui étaient préexistants. D'autre part, elle ou il souhaite savoir si les directions d'établissements scolaires n'ont pas fait les frais de la communication fédérale sur les directives sanitaires qui étaient parfois incompréhensibles.

La vice-présidente répond que le covid a effectivement eu un effet amplificateur sur des problèmes qui préexistaient. Concernant les directives fédérales, elle déplore l'absence de concordance entre ce qui s'entendait au niveau fédéral et ce qui s'appliquait dans les écoles, sachant que les décisions prises par le Conseil d'Etat devaient être reprises ensuite par la cellule covid du DIP avant d'être transmises aux directions. Lorsque le D11 a mentionné cette difficulté, la présidente du DIP a indiqué qu'elle était parfois elle-même informée des nouvelles conditions-cadres 5 minutes avant de devoir les transmettre aux écoles. Elle comprend que le système ait été mis à mal avec la gestion de cette situation exceptionnelle, mais, même avant cela, il était difficile de communiquer avec le département et de savoir à quel niveau se prenaient les décisions. Elle ajoute que les directeurs sont pleinement conscients du fait que la situation doit changer et qu'ils sont disposés à trouver des moyens de collaborer et de communiquer ; la première étape consistera à redéfinir les instances de décision et de validation, car pour le moment tout cela est brouillé. Il ne faut pas que ce soit une querelle de territoire, car, si les directions mettent autant d'énergie pour faire fonctionner les établissements et que la direction générale s'implique autant dans le pilotage des écoles, c'est parce qu'elles ont le sens de ce que doit être le service dû aux élèves et de l'importance que leur mission peut revêtir.

Une ou un commissaire PDC souhaite savoir si le dysfonctionnement structurel relevé par l'ADESII est aussi basé sur le fait que les directeurs n'arrivent pas à déterminer clairement quel rôle ils doivent jouer et quelles sont les instances décisionnelles. Apparemment, le covid n'a été que

l'élément révélateur de difficultés sous-jacentes et elle ou il demande aux auditionnés s'ils arrivent à voir où se situe réellement le problème.

La vice-présidente répond que cette question doit être analysée ; elle a fait son évaluation récemment et, en ce qui concerne l'autonomie, elle a indiqué avoir perdu ses repères et ne plus savoir ce qu'elle peut faire sans demander une autorisation. Un travail de mise en commun est nécessaire pour redéfinir les centres de concertation, les instances décisionnelles et les arbitrages. Il y a aussi beaucoup d'interventions extérieures au système qui parasitent le travail des directions ; elle explique que les gens ne passent plus nécessairement par la voie hiérarchique et ont pris l'habitude de s'adresser directement à la conseillère d'Etat, ce qui implique de devoir répondre à des échelons de décision qui ne sont plus clairement définis.

Le président confirme les propos de la vice-présidente selon lesquels la pandémie a été un élément amplificateur, mais il pense que les restrictions budgétaires ont été l'élément déclencheur précédent de certains dysfonctionnements. Depuis sa prise de fonction, il a l'impression que les budgets n'ont cessé de se resserrer alors qu'il y a eu une augmentation des élèves ; or, dans une situation comme celle de l'an passé où les restrictions demandées à la direction générale du secondaire II ont été monstrueuses, il a fallu trouver des ressources et cela a été une source d'énormes tensions.

Une ou un commissaire PLR signale qu'au contraire, au vu de ce qu'il a pu observer depuis 8 ans où il est au Grand Conseil, les budgets du DIP sont en constante augmentation. Il conçoit que la manière dont les ressources sont réparties implique une diminution pour les uns et une augmentation pour les autres, mais véhiculer l'idée selon laquelle les budgets décroissent, y compris au prorata des élèves, relève d'un mensonge.

La ou le commissaire PLR précise que ce n'était pas une critique et qu'il a juste souhaité relever que le budget n'a pas été voté ; elle ou il ne nie pas que le budget du DIP a été augmenté, mais, par un effet de vases communicants, cela s'est traduit par une baisse pour le secondaire II alors qu'il y a eu une augmentation d'élèves.

Audition de la présidente et du vice-président du D11 (directions des 11 collèges de Genève)

La présidente indique que, suite au courrier que le D11 a adressé à la secrétaire générale du DIP, les directeurs ont pu être entendus par un organisme extérieur au département qui a été mandaté pour faire un point de situation. Cette analyse a permis de mettre en lumière certains dysfonctionnements, et surtout d'identifier une souffrance manifeste au sein

des directions. Un accompagnement a donc été mis en place dans le cadre d'un processus de remaniement, mais, à ce stade, rien de concret n'a été entrepris.

Le vice-président ajoute que cet accompagnement vise principalement à améliorer le climat de travail et à apporter une certaine sérénité dans cette situation difficile.

Une ou un commissaire PDC a l'impression qu'il y a un gros conflit entre le D11 et le directeur de l'enseignement secondaire, et elle ou il demande aux auditionnés s'ils qualifieraient la situation actuelle de catastrophique.

La présidente n'utiliserait pas le terme « catastrophique », mais force est de constater qu'il y a un problème systémique qui met tout le monde en situation de souffrance ; il faut donc trouver un moyen qui permette de sortir de ce fonctionnement. Elle reste positive à l'idée que les différents acteurs du système puissent travailler ensemble dans ce sens, même si elle regrette que le D11 ne soit pas suffisamment associé au processus. A ce stade, les remontées du terrain ne sont pas réellement prises en compte et cela entraîne inévitablement un déficit de confiance.

La ou le même commissaire PDC demande si les directions ne souffrent pas également d'un manque d'autonomie pour diriger leur établissement.

La présidente pense que le manque d'écoute et le déficit de confiance mènent à ce sentiment de manque d'autonomie. Les alertes remontées par les directions ne sont pas assez prises en compte et sont souvent étiquetées comme un besoin de pouvoir, ce qui n'est pas du tout le cas. Cette façon de fonctionner met tout le monde à mal et crée un climat de défiance.

Le vice-président donne un exemple concret de ce que la présidente évoque : il explique que, l'an dernier, la préparation de la rentrée a été relativement compliquée en termes budgétaires, notamment en raison de l'impact du covid. Au moment de la version 1 du chèque, il a écrit au directeur général, en lui indiquant qu'il aurait 34 élèves de plus que prévu et en précisant que cette situation était un effet de rétention suite aux changements induits par les arrêtés du Conseil d'Etat. Si les remontées du terrain avaient été écoutées, cette augmentation aurait pu être anticipée, mais au final, la veille de la reddition du chèque, il s'est retrouvé avec un abattement de 1,3 poste. Il a donc fallu corriger les postes des personnes non garanties d'emploi dans la précipitation, ce qui a mis ces personnes en grande délicatesse. A la direction générale, ce chèque était géré par 4 personnes différentes qui semblaient ne pas se coordonner et ce flou de gouvernance a créé une situation très compliquée ; il ajoute que certains de ses collègues se sont trouvés dans des difficultés similaires et ont très mal vécu ces situations.

Il précise toutefois qu'il s'agit d'un dysfonctionnement du système et non d'un problème de personnes.

Une ou un commissaire PDC demande confirmation que le D11 n'a pas fait partie de la réflexion sur les solutions qui pouvaient être envisagées.

La présidente confirme que les directeurs n'ont pas du tout été associés à ces réflexions et que les réflexions leur ont été présentées comme un état de fait. Cette asymétrie les a étonnés, car le mode de fonctionnement actuel doit être interrogé en incluant tous les acteurs du système, d'autant plus que ces discussions ne sont pas nouvelles et qu'il ne s'agit pas d'un épiphénomène lié à la pandémie.

Une ou un commissaire PLR revient sur les aspects budgétaires de la problématique qui sont souvent mis en avant et précise qu'il est faux de dire que les budgets ont été restreints. Elle ou il invite les auditionnés à lire les comptes 2020 sous la rubrique F 02 afin qu'ils constatent par eux-mêmes que le Grand Conseil avait octroyé des postes qui n'ont pas été utilisés et qui n'ont pas été alloués aux établissements, quand bien même les budgets avaient été votés. Ainsi, 5 millions supplémentaires auraient pu être dépensés pour la politique F 02, ce qui correspond à une trentaine de postes supplémentaires. Par ailleurs, lorsqu'il entend dire que la situation semble moins tendue pour la rentrée 2021, il est d'accord que le budget 2021 est plus élevé que les comptes 2020 ; toutefois, il est moins élevé que le budget 2021. Par conséquent, il ne s'agit pas d'une problématique budgétaire, comme on veut le faire croire, mais d'une problématique de gestion de l'Etat et de priorités, et c'est cela que les directions doivent faire entendre, sachant notamment que la politique F 02 n'a pas été présentée comme prioritaire par le département. Elle ou il cite deux phrases entendues récemment de la part de directions de collègues, à savoir que « ce département (*ndlr* : le DIP) est un cauchemar » et que « les directions sont traitées comme des larbins », et souhaite avoir l'avis des auditionnés sur ces propos.

La présidente remarque que le terme « cauchemar » évoque quelque chose d'opaque et de compliqué qui génère une souffrance, et c'est ce que les directions ont essayé de faire remonter à la hiérarchie. Le manque de communication entre les services et le flou de la gouvernance rendent la gestion cauchemardesque, car il est difficile d'intégrer des données essentielles pour le fonctionnement d'une école tout en ayant l'impression qu'un discours différent est tenu de part et d'autre. Aujourd'hui, la mission des directeurs ne correspond plus à celle qu'ils pensent être la leur et ils sont dans une situation où ils éteignent des incendies à longueur de temps, au lieu d'être dans l'initiative et la création.

Le vice-président ajoute que les directeurs des établissements ne sont pas consultés, alors que ce sont eux qui doivent piloter les établissements pour que la mission de l'école soit bien remplie. Par exemple, il a été question cette année de modifier les épreuves regroupées car il y avait un risque potentiel par rapport aux indicateurs sanitaires, mais il n'y a eu aucune consultation auprès des directions pour envisager les différentes solutions possibles et leur impact pédagogique et organisationnel. Les choses sont décidées ailleurs et transmises aux directeurs qui deviennent de simples exécutants ; le directeur des finances de la DGESII parle d'eux comme de « prestataires de service ».

Audition de deux managing partners (cabinet de recrutement)

Un managing partner confirme que leur cabinet de ressources humaines a été appelé par le secrétariat général du DIP pour examiner le fonctionnement du collège du D11 et de la direction générale du DGESII qui rencontraient des difficultés de collaboration. Dans un premier temps, deux rencontres de préparation ont été réalisées par la DRH, dont une avec la secrétaire générale du département et la DGESII. Les objectifs qui ont été définis pour la démarche d'accompagnement du D11 et de la DGESII sont de rétablir un climat de travail basé sur le respect et la confiance, et de thématiser des éléments d'organisation générateurs de tensions potentielles afin d'identifier des pistes de solutions.

Il explique que la première phase de l'accompagnement réalisé par le cabinet a consisté à entendre chaque personne de l'équipe pour comprendre les positions et les perceptions de chacun, et pour avoir une vue d'ensemble de la situation. Ces entretiens ont été conduits sur la base d'un canevas commun, mais sans empêcher les personnes de s'exprimer sur d'autres points si elles le souhaitent. Les constats issus de ces entretiens ont ensuite été synthétisés et anonymisés, puis présentés au D11 et à la DGESII le 17 juin 2021. La deuxième phase va ensuite pouvoir commencer. Elle se déploiera par le biais de plusieurs ateliers de co-construction qui auront entre autres buts de : rétablir un climat de travail serein ; élaborer des règles de fonctionnement et de collaboration claires et comprises de tous ; clarifier les rôles de chacun et sa contribution dans le fonctionnement institutionnel du DIP, si nécessaire en adaptant l'organisation actuellement en place.

Il note qu'à ce stade, les constats suivants ont notamment pu être formulés : présence d'un dysfonctionnement systémique (pas de réelle volonté de nuire ou de détruire, mais des triangulations et des court-circuitages ; des perceptions parfois diamétralement opposées des rôles et

responsabilités de chacun ; un modèle de gouvernance inadapté ; un manque de communication constructive et d'attitudes bienveillantes) ; présence d'un état de crise (mal-être à tous les niveaux hiérarchiques ; tensions relationnelles très vives ; climat émotionnel exacerbé ; comportements inappropriés ; absence de cocréation ; pas de réflexion stratégique) ; des facteurs déclencheurs et amplificateurs (présence d'un malaise depuis plusieurs années ; restrictions budgétaires récurrentes ; mesures liées au covid ; nouvelles approches didactiques et nouveaux outils pédagogiques ; évolution des mentalités dans la relation enseignant-élèves-parents ; besoin de transparence accru) ; tous les protagonistes sont victimes du dysfonctionnement systémique (chacun se sent personnellement touché et concerné ; les gens deviennent passifs et subissent la situation ; chacun développe sa propre stratégie de survie et de fonctionnement).

Il cite quelques exemples de dysfonctionnements qui ont été identifiés au niveau des différentes entités. Au niveau de la direction générale, l'analyse a permis de constater un manque de vision commune et de valeurs partagées ; la coordination de l'information est défaillante et il y a un déficit dans le pilotage des dossiers stratégiques ; enfin, la direction générale n'apporte pas toujours le soutien attendu au directeur général, et il y a des attitudes inadaptées entre les membres de la direction et envers le D11. Au niveau du D11, on constate une velléité d'agir et de décider en toute autonomie ; un déficit de transparence dans le fonctionnement et dans la prise de décision ; un système organisé en silo ; peu d'entraide et de solidarité entre les directeurs des collèges ; un irrespect de la voie hiérarchique et des décisions de l'autorité, et une tendance à court-circuiter la direction générale en triangulant avec le niveau politique.

Il indique que les propositions et les actions qui ont été retenues sont les suivantes : revoir et normaliser le fonctionnement actuel du système institutionnel pour le remettre au service des élèves et de la collectivité avec une vision commune ; redéfinir clairement la gouvernance et les attributions des différentes entités ; améliorer le climat relationnel et de travail ; insister sur le fait que chacun est acteur du changement, tout en précisant que chacun garde son libre arbitre dans ses actions. Le cabinet recommande plus particulièrement à la direction générale un renforcement de la cohésion et de la solidarité, ainsi que l'émergence d'une vision commune et de valeurs partagées ; en outre, le processus de gestion et d'allocation des ressources ainsi que l'établissement des chèques doivent être pilotés en transparence par le directeur général et en concertation avec le D11. Parallèlement, le cabinet invite le D11 à harmoniser les pratiques entre les établissements, à renforcer la cohésion de ses membres et à optimiser l'allocation de ressources et leur

utilisation ; de plus, dans le cadre du pilotage stratégique, il recommande de contribuer à la préparation et aux concertations des décisions, et d'assurer une bonne coordination de l'information entre les membres.

Il précise que les directeurs sont bien entendu autonomes dans la direction de leurs collèges, mais le cadre donné et les décisions prises doivent être respectés. En outre, il est important que les pratiques et les méthodes soient harmonisées afin de garantir une équité entre les différents établissements.

En conclusion, il informe les commissaires que, durant l'été, le directeur général a élaboré les bases d'un modèle de gouvernance, de fonctionnement, de participation et d'organisation adaptées aux propositions présentées par le cabinet. Cette première version sera ensuite affinée et finalisée de manière participative avec les membres de la direction générale et le D11, dans le cadre de plusieurs ateliers dont le premier se déroulera à la mi-septembre.

Le président de la CCG demande aux managing partners s'ils estiment avoir une position neutre entre les deux blocs en conflit que sont la direction générale et le D11.

Un managing partner répond que le cabinet n'a pas de parti pris et n'a obéi à aucune injonction pour formuler ses constats et ses conclusions.

L'autre managing partner confirme que le cabinet est parfaitement neutre et n'a reçu aucune instruction particulière. Son collègue et lui-même ont eu carte blanche tout au long de leurs travaux, que ce soit pour rencontrer les personnes avec lesquelles ils se sont entretenus, ou pour établir leurs conclusions.

Le président relève que c'est pourtant le cabinet qui a accompagné l'actuel directeur de secondaire II lors de sa prise de fonction en tant que directeur général.

Ils confirment que c'est le cas, mais précisent que le cabinet est un cabinet d'executive search et non un cabinet d'audit. Ils tiennent aussi à signaler qu'un des managing partners a été directeur général de l'OPE.

Le président demande si le fait d'avoir accompagné le directeur général du secondaire II n'est pas de nature à rendre le D11 méfiant.

Ils précisent que cette mission remonte à plus de 10 ans et que c'était un travail professionnel ; ils n'ont pas de relation personnelle avec ce directeur général. Le fait que le cabinet ait effectué cette mission à l'époque a été communiqué en toute transparence au début de cet audit.

Le président de la CCG demande si l'imbroglio actuel est le résultat d'une lutte de pouvoir entre le directeur général et les directeurs, et si c'est la raison

de l'agacement général qui amène tous les protagonistes à utiliser des mots qui enflamment encore plus le débat.

Un des managing partners a en effet constaté un certain agacement et une crispation dans les comportements des uns et des autres. Il s'agit donc de modifier ces postures et de revenir à des relations plus apaisées, mais cela prendra un certain temps. Il ne sait pas si l'on peut véritablement parler de « lutte de pouvoir », car il n'est pas question de conquérir des territoires. Les enjeux se situent plutôt autour de l'image que les gens se font de leur fonction et de leur mission.

Audition du directeur général (DGESII)

Le directeur général commence par présenter des éléments contextuels permettant de saisir la nature de l'organisation de l'enseignement secondaire II (*ci-après* : ESII) qui est complexe et qui peut mettre les différentes filières en tension. Au fil des années, ces filières de l'ESII ont été soumises à des pressions administratives importantes sur le plan structurel, et l'autonomie importante dont les bâtiments du collège de Genève ont disposé de 1950 à 2000 a considérablement diminué, notamment en raison de l'augmentation démographique qu'a connue le canton dans l'ESII. Il rappelle que, en 1981, il y avait un taux de 23% d'apprentis dans le dual par rapport à une population d'environ 15 000 jeunes dans le postobligatoire, alors qu'aujourd'hui ce taux se situe à moins de 11%, pour une population de 26 000 jeunes inscrits à l'ESII. En parallèle, des pressions d'origine systémique sont venues s'ajouter aux tensions existantes ; il cite le contrôle interne, les contrôles qualité, le SAI ou encore la CdC.

Il aborde ensuite des éléments majeurs de type conjoncturel qui ont constitué l'environnement dans lequel la crise s'est déclenchée, à savoir une économie de 40 postes que l'ESII a dû intégrer dans son fonctionnement pour la rentrée 2020, et le déficit budgétaire de 30 postes créé par la crise covid. Il illustre ce phénomène en le comparant à une fermeture du collège Calvin au moment où il faudrait accueillir 500 élèves de plus dans la filière. La combinaison de ces événements a mis les directeurs dans une situation de tension extrême, amplifiée par le fait que les rencontres et les discussions ne pouvaient quasiment plus se faire en présentiel. A titre personnel, depuis son entrée en fonction en 2010, il n'a jamais connu une combinaison de contraintes aussi dure à gérer, et cela s'est notamment manifesté par le fait que les directeurs se sont sentis maltraités par l'institution.

Il ajoute que, depuis, de nombreuses séances ont eu lieu en conférence avec l'ensemble des filières, soit les 32 bâtiments qui regroupent toutes les

orientations, et que les choses s'inscrivent désormais dans un mouvement très positif. Un séminaire a été organisé le 16 septembre 2021, à la suite duquel il a reçu des remerciements pour le travail effectué dans la perspective d'une amélioration des relations. Ce travail vise aussi à modifier l'organisation pour faire en sorte de remplacer un modèle ancien par des modalités assez participatives, ceci dans une logique de co-construction avec un partage des connaissances plus propice à endiguer les conflits.

Il admet qu'une tension s'est produite avec le D11 suite à un évènement particulier, mais il a aussi reçu un grand nombre de messages de soutien provenant de directeurs de l'école de commerce, de l'ECG ou des filières professionnelles qui disent ne pas comprendre ce qui se passe avec le D11. Il explique que la dureté ressentie au DIP est principalement liée au fait qu'il y a des changements continuels et que de nouveaux projets viennent sans cesse se substituer à des routines qui sont mises à mal ; le temps des collaborateurs n'est plus un temps long qui permet de s'appuyer sur des itérations de gestes pédagogiques.

Il revient sur l'évènement qui s'est produit avec le D11 : il explique que, au moment de la délivrance des certificats de maturité 2020, la question s'est posée de savoir comment l'ESII pourrait délivrer des titres, sachant que les jeunes n'avaient pas pu assister en présentiel à leurs cours pendant un certain temps, ce qui posait un problème quant à la validité du titre dans la mesure où seul le premier semestre comptait. Le D11 a alors émis l'hypothèse de faire apparaître sur le certificat de maturité une mention selon laquelle ce document avait été délivré sous des conditions covid. N'étant pas habilité à prendre ce type de décision qui relève de l'autorité du département, en l'occurrence M^{me} la conseillère d'Etat Emery-Torracinta, il a donné un avis négatif dans un premier temps, arguant qu'une telle question devait être remontée à la cellule covid et à l'autorité du département pour arbitrage. Peu après et de façon fortuite, il a toutefois appris qu'une série de certificats de maturité avaient déjà été préimprimés en comportant la mention refusée. Il a donc immédiatement écrit un message au D11, sur un ton certes trop rude dont il s'est par la suite excusé, pour rappeler que le collège de Genève n'avait pas autorité pour décider du calibre des titres qu'il devait remettre. Ce qui peut s'apparenter à un micro-évènement a finalement provoqué une tension énorme en raison du fait que tous les collaborateurs ont le sentiment d'être en permanence en forte surcharge.

Une ou un commissaire PDC remarque qu'au cours des auditions que la CCG a menées sur cette thématique, il a eu l'impression d'un problème relationnel entre le D11 et lui, plutôt que d'un problème d'organisation lié au covid.

Le directeur général ne connaît pas un seul service dans lequel il n'y ait pas de tensions de temps en temps, et cela est encore plus valable dans sa position de directeur où il se situe toujours entre le marteau et l'enclume. Il est en tension entre les élèves et les parents, entre le département et les écoles, et même à l'intérieur des écoles, et il doit répondre à toutes les sollicitations qui viennent de la tête du département. Aujourd'hui, le sentiment que les directeurs avaient de pouvoir travailler comme ils le souhaitaient à l'intérieur de leur établissement est mis à mal, principalement à cause des consignes de l'Etat qui doivent être traduites en actes opérationnels par la direction générale ; c'est forcément un poste où l'on est seul et souvent tenu comme unique responsable des divers dysfonctionnements qui peuvent survenir. Personnellement, il ne se reconnaît pas dans les témoignages de certains membres du D11, et il assure qu'il entretient des rapports amicaux et courtois avec la majorité des directeurs d'établissements.

Une ou un commissaire PDC comprend la complexité de la structure de l'ESII, mais elle ou il pense que dans le cas présent le problème touche les personnes ; elle ou il demande ce qui a été mis en œuvre pour pallier cela. Elle ou il souhaite aussi savoir quelle formation suivent les directeurs en termes de management avant de prendre leurs fonctions à la tête des établissements scolaires, ou comme lui à la tête de la direction générale.

Il répond que les formations que suivent les directeurs sont très contrôlées et visent à donner à chacun les outils nécessaires à l'accomplissement de la mission. Ainsi, tous les directeurs passent par la FORDIF, avec des formations de base de type CAP-manager, puis par des formations CAS organisées à l'IDHEAP, jusqu'à l'obtention du titre nécessaire. Il est vrai que les directeurs des années 1990 n'avaient pas ce type de formations, car on comptait alors sur une logique de carrière qui permettait de devenir directeur après avoir été un bon enseignant, puis un bon doyen dans un établissement. Concernant sa propre formation, il indique qu'il a obtenu un certificat de maturité classique au collège Rousseau, où il a d'ailleurs enseigné, puis une licence en lettres complétée par une licence en psychologie cognitive ; il a ensuite engagé une thèse en psychologie cognitive à Genève et à Lyon, où il a été maître de conférences. Il a fait suivre ce parcours d'un CAS à l'IDHEAP en management des institutions publiques et gestion des grands flux financiers, puis a été appelé à un premier poste de directeur au service de la scolarité, avant d'être désigné à la direction générale. Il relève qu'il y a eu dans l'environnement ESII, et en particulier au collège, des difficultés avec certains directeurs qui ont été arrêtés dans leur activité ; au sein de la direction générale, il a également un directeur qui est en souffrance.

Cette ou ce commissaire demande pour quelle raison le cabinet a été choisi pour mener l'accompagnement DGESII-D11, sachant que ce cabinet avait fait son assessment lors de sa prise de fonction.

Il confirme que ce cabinet a procédé à son assessment en 2010, mais s'agissant du récent audit, le choix a été fait au niveau du secrétariat général ; il n'a participé ni à la sélection du cabinet ni à la mise en place du modèle choisi pour gérer cette crise.

Une ou un commissaire socialiste s'étonne de ce choix qui présente, à ses yeux, un risque de conflit d'intérêts, et demande pourquoi cet audit n'a pas été fait à l'interne au niveau des RH.

Il comprend l'étonnement de la ou du commissaire, mais réaffirme qu'il n'a pas participé aux discussions qui ont mené à ce choix. Quant à la possibilité de réaliser cette analyse à l'interne, il indique que les RH d'un département à l'intérieur duquel se déroule une crise ne sont pas habilitées à faire cet accompagnement, car elles peuvent être considérées comme juge et partie.

La ou le même commissaire socialiste demande si tous les assessments sont externalisés.

Il répond par l'affirmative et ajoute que cela s'inscrit dans le processus du recrutement tel qu'il est défini par l'OPE.

La ou le même commissaire socialiste souhaite connaître le taux d'absence dans le service de l'ESII.

Il répond que le taux d'absence sur l'ensemble des collaborateurs de l'ESII est à environ 2,8%, et qu'il est à 2,4% sur l'ensemble des directeurs de l'ESII. Ce taux doit être lissé sur 5 ans, car il n'a pas de sens sur une année.

Une ou un commissaire Vert observe qu'il a pris ses fonctions de directeur général au moment où M. le conseiller d'Etat Beer dirigeait le DIP, qui est passé sous la houlette de M^{me} la conseillère d'Etat Emery-Torracinta en 2013. Elle ou il demande comment s'est passé ce changement, et souhaite savoir s'il a actuellement l'impression d'être pris en sandwich entre la cheffe de département et les directeurs d'école.

Le directeur général remarque que les modes de fonctionnement des conseillers d'Etat sont très différents. M. Beer avait pour usage de travailler directement avec les cadres afin d'éviter tout effet de triangulation ; les choses étaient relativement transparentes, et malgré des tensions « normales », l'environnement de travail était agréable. Dès son arrivée, en 2013, M^{me} Emery-Torracinta a instauré un modèle avec des bilatérales bimensuelles, des exigences de contrôle très élevées, des variables

importantes sur l'autonomie dans un environnement très contrôlant et de type microgestionnaire, où toutes les couches sont analysées depuis le secrétariat général jusqu'aux activités les plus délicates. De même, toutes les sollicitations qui parviennent de l'extérieur sont systématiquement traitées, et des centaines d'heures par an sont passées à répondre à des parents mécontents par exemple, alors qu'avant des réponses plus collectives étaient faites. Il explique que ce type de fonctionnement a sa valeur, mais il charge beaucoup l'activité des cadres, car ils travaillent eux-mêmes à un niveau de granularité très bas, sans pouvoir beaucoup déléguer ; en ce qui le concerne, il regrette que cela l'empêche de passer suffisamment de temps avec ses directeurs.

La ou le même commissaire Vert souhaite avoir un retour sur le premier atelier qui s'est déroulé en septembre dans le cadre du processus engagé par le cabinet, et demande s'il est optimiste sur la conclusion de cet accompagnement.

Il répond qu'il est très optimiste quant à l'issue de ce processus, car c'est une petite révolution qui est à l'œuvre. Jusqu'ici, la DGEII était organisée en une direction générale et des directions de support qui accompagnaient les écoles ; ce processus s'est durci car le système est devenu plus exigeant et contrôlant, mais il a conservé un schéma vertical avec une autorité pyramidale qui fait descendre des informations qui sont partagées pour devenir des consignes discutées, ou qui sont des ordres. L'inversion de tendance qui est esquissée avec les directeurs du D11 est de créer à l'intérieur de la direction générale une forme de comité de direction de l'ESII qui rend participatifs les processus de grandes décisions. En parallèle, des groupes de filière travailleront sur leur spécialité avec le soutien de la direction générale, et des groupes de travail transversaux seront constitués pour travailler directement avec la direction générale. Cette inversion, qui prive la direction générale d'un hypothétique pouvoir vertical et l'enrichit du partage des compétences des uns et des autres, a créé un soulagement collectif, car elle a permis de reconstruire des espaces communs de dialogue et de réflexion.

Une ou un commissaire UDC s'étonne de sa remarque selon laquelle les statistiques de l'absence doivent être pondérées sur 5 ans pour avoir du sens, car il lui semble que les statistiques de la dernière année sont hautement significatives si on les met en corrélation avec les tensions entre la DGEII et le D11. Par ailleurs, elle ou il lui demande s'il estime que la communication de la DGEII pendant la crise covid a toujours été adéquate. Elle ou il souhaite également savoir quels sont les termes qu'il a employés lorsqu'il dit qu'il a eu des « propos rudes » à l'égard de certains directeurs du D11. De plus, elle ou il a le sentiment qu'il décrit un monde politique assez idéal dans

lequel le parlement fait des lois qui sont appliquées par le Conseil d'Etat, mais que le directeur général présente ensuite seul aux directeurs d'établissements, devenant en quelque sorte le porteur de mauvaises nouvelles ; or, elle ou il ne comprend pas cette façon de voir. Enfin, elle ou il revient sur l'assertion que c'est le modèle et/ou le système qui est contrôlant, et demande s'il est lui-même contrôlant, et de quelle manière.

S'agissant des statistiques, le directeur général indique que quatre directeurs ont été en arrêt au cours des 3 dernières années : un directeur de la direction générale qui a craqué sous la pression l'an dernier et qui est en arrêt maladie ; deux directeurs qui ont subi des tensions de nature RH après avoir été accusés de mobbing de la part d'enseignants, mais ces situations ont connu une issue juridique ; un directeur qui a commis une faute grave qu'il refuse de reconnaître et que la direction des affaires juridiques a décidé de suspendre. Ces situations ne sont pas gérées par lui. En ce qui concerne la communication dans le contexte de la crise covid, il précise que, même au niveau de la direction générale, il est arrivé plus d'une fois que des décisions parviennent par voie de presse et, au plus fort de la crise covid, il a parfois reçu jusqu'à 6 informations différentes et contradictoires par jour. Dans ce contexte, il est compliqué de lisser la communication et de transmettre les directives de manière rassurante, d'autant plus que la transmission de ces informations ne se faisait plus en présentiel mais par Webex la plupart du temps. Cela a certainement participé à la vivacité des échanges et l'a conduit à tenir des propos rudes, notamment dans le courrier envoyé au D11 pour lequel il s'est d'ailleurs immédiatement excusé ; en revanche, il n'a jamais fait usage d'insultes ni de termes grossiers. Quant à la solitude du directeur général, elle est systémique et n'est pas liée à des personnes ; en général, il reçoit les consignes dans une configuration bilatérale du secrétariat général et de la conseillère d'Etat où il se rend seul, et avec l'ordre de les mettre en place pour la rentrée suivante. Ces décisions ont une valeur opérationnelle et doivent être traduites en acte dans les écoles ; c'est donc ce qu'il réalise avec son comité de direction, puis avec les directeurs d'établissements, en faisant en sorte que cela impacte le moins possible la qualité des parcours des jeunes, surtout ceux qui sont en difficulté. La solitude de ce travail est intrinsèquement liée au poste qui exige de faire appliquer des décisions que l'on aurait prises différemment, et cela peut en effet créer des tensions. Enfin, il indique qu'il n'est pas un homme contrôlant ; d'ailleurs c'est ce qui ressort de tous les assessments qu'il a faits, et des mises en situation auxquelles il a participé dans le cadre de ses études postgrades montrent que ce n'est pas dans son caractère. Au contraire, il est un modèle de patron de type participatif et un homme de qualité, au sens du contrôle de la qualité.

Le président de la CCG se réfère au PV d'une séance qui a réuni le D11 et lui-même, dans lequel il est écrit que « M. J. se dit choqué de la manière dont il peut partir au quart de tour » et que « poussé à bout, ce dernier n'est pas lui-même ». Il aurait également évoqué « les parlementaires dont les questions relèvent de la bêtise » et dit qu'ils « sont tous pris dans le piège d'un CE qui dysfonctionne ». Le président demande s'il a bien utilisé ces mots et souhaite également savoir pour quelle raison il a corrigé ce PV 4 mois après sa parution.

Il répond qu'il n'y aurait jamais dû y avoir de PV de cette séance, car on lui avait promis que s'il l'acceptait, c'était pour travailler en toute transparence à l'évacuation des tensions ; malgré cela, un PV a été produit, relatant des propos qui n'ont pas été tenus sous cette forme. Sur les conseils de son avocat, il a donc demandé la correction de ce PV ultérieurement, car il a été piégé dans cette situation. D'autre part, la « bêtise » des députés dont il parlait ne concernait pas l'éducation, mais le retard dans les bâtiments, et si ce PV avait été correctement fait, il aurait mentionné le fait que des décisions très risquées sur la mise à disposition des bâtiments l'ont amené à dire cela. Il attire l'attention des députés sur le fait que, dans ce PV, il est comparé à une femme battue qui revient vers son bourreau pour prendre des coups et justifier son existence ; à titre personnel, il estime que la gravité de ces propos est tout aussi sévère que ce qu'il aurait dit. Quoiqu'il en soit, il ne sait toujours pas qui a produit ce document qui n'aurait jamais dû être publié et il considère que cela pose un problème de confiance vis-à-vis du cadre qui a agi de façon inadéquate.

Audition de la secrétaire générale (DIP)

La secrétaire générale assure que les faits n'ont pas été minimisés et que la conseillère d'Etat a réagi dès la première alerte en 2020. Un accompagnement d'experts a rapidement été mis en place, mais malheureusement plusieurs situations se sont télescopées ; à une situation budgétaire complexe pour la direction générale, qui a dû transférer des postes à l'enseignement spécialisé et primaire, s'est ajoutée la tension du covid, ainsi qu'une situation plus historique qui est celle du système de collaboration entre le D11 et la DGEII qui a besoin d'évoluer. Cette explosion collective a notamment donné lieu à la lettre que l'ADESII a adressée à la conseillère d'Etat. Le bilan réalisé par le cabinet d'experts a fait l'objet d'une présentation au D11 en juin 2021, puis un premier atelier a été mis sur pied en septembre et sera suivi d'une deuxième session en octobre. Les travaux collectifs avancent et la situation s'apaise, même s'il subsiste encore quelques situations individuelles.

Le président de la CCG se réfère à l'e-mail que la présidente du D11, a envoyé au secrétariat général le 4 novembre 2020, et qui déplore le fait que les rapports de confiance avec la hiérarchie soient malmenés et affectent l'exercice de la fonction des directeurs ; or, il semblerait que M^{me} Emery-Torracinta n'ait été informée de ce courrier qu'au mois de février 2021.

La secrétaire générale note que la conseillère d'Etat a parlé de ce courrier au mois de février, mais elle en a été informée. Dès que la lettre est arrivée, elle a réagi et répondu ; puis, la situation a été analysée et un cabinet d'experts externe a été mandaté pour réaliser un suivi. Un historique de cette situation existe et a été transmis au parlement en réponse à une question écrite urgente et démontre que la problématique a été traitée immédiatement.

Le président constate qu'elle distingue l'aspect collectif du D11 et les situations individuelles, mais, selon lui, tout peut être relié à la personne qui est à la tête de la DGESII. Il demande s'il n'y a pas là un problème de rapports de pouvoir.

La secrétaire générale n'a pas ce sentiment. Il y a certes des enjeux de pouvoir entre le D11 et la DGESII, mais ils ne sont pas à sens unique. Le D11 représente historiquement le collège de Genève et a été soumis par la volonté politique du canton à des contrôles qui se sont accélérés et renforcés, ainsi qu'à des coupes budgétaires parfois difficiles à supporter. Elle relève que les directeurs ont ressenti ces actions de l'Etat comme une mainmise sur leur autonomie ; ce sentiment est d'ailleurs partagé par beaucoup de fonctionnaires ces dernières années, même si l'objectif n'est bien évidemment pas de malmenager les gens. Aujourd'hui, chacun doit se repositionner au niveau qui est le sien, et dans le respect de l'autonomie des uns et des autres.

Une ou un commissaire PDC demande si elle n'est pas gênée par le fait que le cabinet d'experts qui a été choisi pour analyser la situation soit le même que celui qui a fait l'accompagnement du directeur général du secondaire II au moment de sa prise de fonction.

Elle répond que cela ne la gêne pas, car ce type d'accompagnement est courant pour les postes stratégiques ; à son entrée en fonction il y a 10 ans, le directeur général a été accompagné par rapport à des enjeux managériaux. Ce cabinet d'expert connaît bien le DIP et le fonctionnement de l'ESII, et est parfaitement indiqué pour cette nouvelle mission.

La ou le même commissaire PDC exprime son inquiétude face aux propos qui ont été tenus devant la CCG par certains cadres supérieurs, et qui semblent très nettement indiquer que le conflit entre le D11 et la DGESII est lié à un problème de personne.

La secrétaire générale indique que le directeur général du secondaire II a aujourd'hui 42 cadres supérieurs qui dépendent de lui ; il y a eu un moment de tension avec le D11 et 2-3 situations individuelles sensibles cette dernière année. Avec une direction générale qui compte plus de 2500 collaborateurs, c'est quelque chose qu'on peut admettre comme non exceptionnel. Il arrive malheureusement que des personnes soient en souffrance lorsqu'il y a des contentieux avec des individus. La situation avec le D11, de type collectif, est par ailleurs en cours de résolution.

Une ou un commissaire Vert a l'impression que les tensions avec le D11 sont anciennes, et que le covid et la situation économique n'ont pas été les causes mais les révélateurs de la situation qui prévaut aujourd'hui. Certaines personnes ont aussi déploré le manque de soutien de leur hiérarchie dans le cadre de l'exercice de leur fonction. Elle ou il demande combien de procédures judiciaires ou administratives sont en cours au D11.

Elle ne peut pas répondre à des questions qui concernent des cas individuels, mais la personne à laquelle elle ou il semble faire allusion n'a pas été reconduite au sein du D11 et son cas n'est plus de son ressort.

Une ou un commissaire EAG constate qu'elle a fait référence à plusieurs reprises aux crises du D11, mais elle ne définit pas quelles sont ces crises.

La secrétaire générale explique qu'elle a été informée par un courrier du président de l'ADESII adressé à la conseillère d'Etat que les directeurs s'étaient sentis maltraités par un e-mail de leur directeur général. Cet évènement est survenu à la fin d'une période où les directions de l'ESII, et plus spécifiquement du collège de Genève, avaient été soumises à des mesures de réorganisation de leur rentrée scolaire, parce que le département avait dû économiser des postes au niveau du collège pour les transférer à l'OMP et à l'enseignement primaire. Elle ajoute que l'autre élément déclencheur de crise est que le département a demandé aux directions du secondaire II de préparer un modèle de rentrée double, à savoir en classe normale et en demi-classe, afin de pouvoir s'adapter à toute nouvelle situation covid. La conjugaison de ces deux éléments a fait que les directeurs ont dû produire de gros efforts pendant plusieurs mois dans des situations complexes ; c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles il est nécessaire aujourd'hui de revoir ce fonctionnement. Quant aux 2-3 situations individuelles qui ont, semble-t-il, été portées à la connaissance de la CCG, il s'agit d'absences en lien avec des soucis de santé, des difficultés à entrer dans le poste ou des difficultés à fournir des prestations suffisantes.

La ou le même commissaire EAG demande confirmation qu'il n'y a pas d'autres crises systémiques.

Elle répond qu'elle ne qualifierait pas les autres éléments de crise, mais le fait est que, depuis plusieurs années, les autorités du canton ont demandé aux cadres supérieurs d'augmenter leur capacité de reporting, et de faire preuve de transparence absolue par rapport à leurs actes, ce qui génère énormément de travail, ainsi qu'un sentiment de manque de reconnaissance ou d'autonomie. Ceci n'est pas le fait d'une personne, mais d'un système qui est en train d'évoluer et qui met parfois les personnes en difficulté.

Le président de la CCG note que les directeurs ont été très critiques dans leur propos. Il est notamment question de « maltraitance » et d'être « traités comme des larbins » ; il a même été dit que « ce département est un cauchemar ». Le président n'a pas le sentiment que la situation va vers un apaisement, du moins pour le moment, et lui demande ce qu'elle pense de cela.

Elle reconnaît que, lorsqu'il y a des tensions dans la hiérarchie d'un service ou d'un département, cela transparait souvent auprès des collaborateurs. Dans le contexte qu'elle a déjà décrit, le fait que le département ait demandé aux directions d'établissements, aux doyens et aux bureaux des horaires de préparer 2 ou 3 formules de rentrée différentes a beaucoup coûté aux personnes en place, et elle peut tout à fait entendre que cette situation ne doit pas se reproduire.

Une ou un commissaire PDC lui demande comment elle a été alertée de l'absence de 3 personnes au D11 et souhaite savoir ce qui a été mis en place pour pallier ce problème ; en outre, elle ou il demande si le dispositif d'alerte des 7% avec un accompagnement particulier d'un autre secrétaire général a été actionné.

Elle répond qu'elle a été informée rapidement par la direction générale, car il s'agit de cadres supérieurs qui sont à des postes stratégiques pour le département. Ces absences ont coïncidé avec la mise en place de l'accompagnement externe, et les situations individuelles ont donc été incluses dans l'accompagnement collectif. En revanche, le dispositif d'alerte des 7% n'a pas été mis en route ; il y a bien eu un rendez-vous avec les RH, mais pas d'accompagnement par un autre secrétaire général.

Audition de M^{me} Anne Emery-Torracinta, conseillère d'Etat (DIP)

En premier lieu, M^{me} Emery-Torracinta évoque les postes qui n'ont pas été octroyés au budget, ce qui a mené à une économie de 40 postes à l'ESII, ceci dans un contexte particulier puisque le département a finalisé les mesures d'économie le 12 mars et que le Conseil fédéral a annoncé la

fermeture des écoles le 13 mars. Elle insiste sur le fait que les décisions fédérales arrivaient le plus souvent en cascade et que le Conseil d'Etat n'en prenait connaissance que 45 minutes avant de devoir les appliquer, ce qui a évidemment créé beaucoup de tensions, en particulier à l'ESII où la situation est particulièrement complexe compte tenu du nombre de filières et des questions liées aux certifications. A ces évènements s'est ajouté le fait que les personnes chargées respectivement des RH et de la planification de la rentrée, soit des postes clés dans les processus de rentrée scolaire, étaient nouvelles à la DGEII. M^{me} Emery Torracinta ajoute que l'un des éléments qui a fait exploser le tout est que le collège de Genève s'est retrouvé avec plus de 300 élèves de plus que prévu (en lien avec les dérogations accordées par les écoles) et que les chiffres précis n'ont été transmis par la DG au SG que le vendredi après-midi 3 juillet, soit trop tardivement pour une éventuelle demande de crédit supplémentaire. Seule une dizaine de postes ont pu être accordés, car c'était la seule marge de manœuvre du département. L'autre élément a été la demande de prévoir également un horaire en demi-classe pour les élèves, au cas où la pandémie empêcherait la tenue des cours en classe entière. Cet élément a parfois nécessité de reprendre complètement les horaires de certaines écoles.

M^{me} Emery-Torracinta a reçu les directeurs le 17 août 2021 avec la secrétaire générale, et est arrivée à la conclusion qu'au-delà de la situation conjoncturelle, des clarifications devaient être apportées dans le fonctionnement de la direction générale et dans ses rapports avec les directions d'établissements, ainsi que sur les rôles et responsabilités de chacun. Le département a donc décidé de demander à une entité externe d'étudier ces questions, et cette démarche a abouti à l'analyse que la CCG a reçue sous la forme de la présentation qui a été faite aux directeurs en juin 2021. Aujourd'hui, cette démarche de clarification se poursuit et M^{me} Emery-Torracinta constate une réelle volonté de part et d'autre d'arriver à trouver des axes de solution ensemble.

Le président de la CCG demande à M^{me} Emery-Torracinta si elle a acquis la conviction d'avoir le bon directeur général à la tête de l'ESII, car il sait que ce n'était pas le cas il y a quelques années. Etant donné que c'est la conseillère d'Etat qui arbitre les conflits, le président trouve important d'être certain de cela.

M^{me} Emery-Torracinta rappelle que le rôle d'un conseiller d'Etat n'est pas « d'arbitrer les conflits », car il y a des règles, des procédures et des responsabilités clairement définies à l'Etat en matière de RH, notamment en lien avec la secrétaire générale. Il est vrai cependant qu'au début de sa première législature, elle a dû mettre clairement les choses au point avec ce

directeur général pour lui préciser ce qu'elle attendait de lui en termes de rigueur et de suivi des dossiers, car elle avait constaté des manquements dans ce domaine. A partir de là, il s'est entouré des bonnes personnes et la direction générale a suivi à satisfaction les différents dossiers qui lui ont été confiés. Toutefois, le départ des responsables des RH et de la planification de la rentrée, ainsi que le covid ont affaibli la direction générale.

Une ou un commissaire PDC demande à M^{me} Emery-Torracinta si elle trouve admissibles le ton et les propos que le directeur de l'ESII a employés dans certains e-mails échangés avec les directeurs. D'autre part, elle ou il souhaite savoir comment elle perçoit la solitude que peut représenter le poste de directeur général, qui se trouve être à la fois le porte-voix du parlement et du Conseil d'Etat.

M^{me} Emery-Torracinta indique qu'un ou deux e-mails ont en effet été rédigés sur un ton inadéquat au moment où la tension était très forte, mais le directeur général l'a reconnu et s'en est excusé. Par ailleurs, M^{me} Emery-Torracinta n'a pas l'impression que le poste de directeur général est un poste où l'on est seul, pour autant que l'on sache s'entourer d'une équipe forte et organisée de façon à ce que tous les sujets soient traités et partagés en conseil de direction, et que l'information circule bien.

La ou le même commissaire PDC pense à certaines auditions que la CCG a faites et avoue n'avoir jamais entendu de tels propos de la part de cadres de l'Etat ; elle ou il a eu l'impression que le conflit entre les directeurs du D11 et le directeur général de la DGEII génèrait une souffrance terrible, et a constaté que les personnes étaient très émues d'exprimer ce qu'elles avaient ressenti. Selon elle ou lui, il n'y a pas qu'un problème budgétaire ou structurel, mais bien un problème de personne et elle ou il demande quelles solutions pourraient être déployées pour aider ces collaborateurs en souffrance.

M^{me} Emery-Torracinta ne sait pas à quel moment la CCG a entendu ces personnes, car il est possible que les échos soient différents depuis que l'accompagnement a été mis en place ; pour sa part, elle a des retours très positifs et les gens sont contents que les problèmes soient pris en main. De son côté, lorsqu'elle a reçu les directeurs en août 2020, elle leur a posé la question de savoir s'il y avait un problème de personne, mais ils ont affirmé à plusieurs reprises que ce n'était pas le cas et qu'il s'agissait d'un problème structurel. M^{me} Emery-Torracinta remarque que si la CCG a entendu des collaborateurs du collège Sismondi, les propos ont pu être particuliers, car il est vrai que les personnes n'ont pas compris ce qui s'est passé avec leur directeur qui n'a pas été prolongé dans son poste, et qu'elles ont eu le sentiment d'un procès d'intention.

Cette ou ce même commissaire note que la CCG a auditionné un éventail assez large de personnes et que ces auditions ont eu lieu récemment, pourtant elle ou il n'a jamais vu une telle souffrance. Elle ou il demande si le problème qui s'est produit à Sismondi peut aussi être attribué à un manque de dialogue.

M^{me} Emery-Torracinta indique que la problématique de Sismondi est plus ancienne et date d'un précédent directeur qui avait été agressé physiquement par un élève dans son bureau. Avec un tel antécédent, elle comprend que ce qui s'est passé avec le nouveau directeur et l'élève qui refusait de porter son masque ait été vécu de manière difficile.

Elle ou il demande à M^{me} Emery-Torracinta si elle trouve adéquat d'avoir mandaté le même cabinet pour faire l'analyse et l'accompagnement de la situation actuelle que celui qui avait fait l'assessment du directeur général du secondaire II au moment de sa prise de fonction.

M^{me} Emery-Torracinta n'a su que récemment qu'il s'agissait du cabinet qui avait accompagné l'entrée en fonction du directeur général, mais elle ne trouve pas cela gênant, dans la mesure où l'objectif est de reconstruire quelque chose. Le cabinet mandaté a déjà travaillé avec l'ESII et connaît bien le département; en outre, l'un des deux collaborateurs du cabinet a été directeur à l'OPE. Dans la démarche qui est actuellement menée, l'idée n'est pas de dire qui a tort ou raison, mais d'appréhender des problèmes humains avec bienveillance et de progresser dans la résolution des problèmes structurels, ce que le cabinet sait très bien faire.

Sachant que M^{me} Emery-Torracinta connaît bien le domaine de l'enseignement, une ou un commissaire UDC se demande s'il n'y a pas une volonté de la part du département de gérer les collèges de plus près et de retirer des compétences décisionnelles aux directeurs en augmentant le contrôle. C'est légitime, mais cette perte de contrôle ressentie par les directeurs pourrait aussi expliquer le fait que le directeur général focalise contre lui une part de l'impact de cette reprise de contrôle. Par ailleurs, elle ou il demande s'il n'y a pas eu un manque d'anticipation du département par rapport aux réactions que cette reprise en main pourrait susciter.

M^{me} Emery-Torracinta ne sait pas pourquoi elle ou il a cette impression, car il n'y a pas eu de « reprise en mains » de sa part. Elle vient certes du secondaire II et connaît bien ce domaine, mais son intention n'est pas de retirer des prérogatives aux directeurs. Simplement, par expérience, elle ne va peut-être pas croire n'importe quelle chose qu'on lui dirait sur l'ESII. La question est de bien clarifier les compétences de chacun dans le département. Lorsqu'elle doit transmettre la position genevoise sur le plan intercantonal

par exemple, il est important que le processus de décision se construise avec toutes les instances concernées, comme les directions d'établissement, la direction générale, mais aussi le corps enseignant. L'idée est d'arriver à une décision consensuelle. S'il n'y a pas consensus, M^{me} Emery-Torracinta peut être amenée à trancher, mais cette décision ne peut en aucun cas être celle de 3 ou 4 directeurs qui travaillent en catimini avec une personne de la direction générale sans que les partenaires concernés aient été consultés ; or, c'est ce qui s'est produit récemment dans le cadre de la réforme de la maturité du collège où le sujet n'avait pas été discuté à la commission consultative de la maturité gymnasiale, quand bien même cela rentrait dans ses prérogatives.

Une ou un commissaire socialiste revient sur la problématique de la souffrance des collaborateurs relevée et demande à M^{me} Emery-Torracinta quels sont les mécanismes en place qui permettraient de l'alerter sur une difficulté majeure, comme c'est le cas avec le taux d'absence par exemple. D'autre part, elle ou il souhaite savoir si la tendance à la judiciarisation interne ne tend pas à démontrer que, dans certains cas, les structures qui servent à défendre ou à protéger les collaborateurs au sein de l'Etat ne suffisent pas.

M^{me} Emery-Torracinta répond qu'il y a plusieurs manières d'être alerté. Il arrive que des choses se sachent par personnes interposées ou que des gens demandent à la voir (comme cela a été le cas avec deux doyens de Sismondi), mais il faut aussi faire attention à la rumeur ; elle ajoute que c'est d'abord le rôle du directeur général de faire remonter les problèmes du terrain. Il y a 10 000 collaborateurs au DIP et elle ne peut pas tout savoir, heureusement d'ailleurs. Quant au taux d'absence, c'est un indicateur qui peut être révélateur dans une grande structure, mais qui n'est pas forcément significatif dans une équipe de 11 personnes. S'agissant des structures en place au sein de l'Etat pour défendre les collaborateurs, elle ne peut dire s'il y a un réel désenchantement par rapport au Groupe de confiance par exemple, mais il est certain que toute la société est devenue plus procédurière.

Une ou un commissaire PDC demande à M^{me} Emery-Torracinta si elle estime, dans cette situation de conflit, avoir toutes les informations utiles pour répondre aux questions des commissaires et pour prendre les mesures nécessaires au bon fonctionnement de la DGESII.

M^{me} Emery-Torracinta répond que, par définition, on ne peut jamais savoir si on a toutes les informations, mais elle estime en savoir suffisamment dans cette affaire pour comprendre la problématique. Elle n'a pas été interrogée par le cabinet et n'assiste pas aux séances d'accompagnement, mais elle a entendu plusieurs personnes, dont les directeurs et le directeur général. Elle pense que le gros de la crise est

derrière grâce au travail en cours et attend de voir ce qu'il en sortira, mais actuellement il est trop tôt pour dire si les parties seront satisfaites du résultat. Plus généralement, elle pense que tout conseiller d'Etat est dans une position où il ne peut pas tout savoir, et cela est d'autant plus valable dans un département aussi grand ; en outre, cela va dans le sens de laisser une certaine autonomie aux établissements.

La ou le même commissaire PDC comprend qu'il ne soit pas nécessaire de tout savoir, surtout quand les directions d'écoles peuvent gérer les choses en lien avec leurs compétences, mais, dans le cas présent, le problème implique une direction générale et des directeurs qui ont des difficultés.

M^{me} Emery-Torracinta rappelle qu'elle a reçu le message des directeurs le vendredi 17 juillet 2020 ; elle a pris 24 heures pour répondre depuis chez elle le samedi 18 pour proposer aux directeurs de les rencontrer le lundi 20 à 11h00. Les directeurs ont alors répondu que, en raison des vacances, ils préféreraient reporter le rendez-vous à la rentrée. M^{me} Emery-Torracinta pense que, si la souffrance des directeurs avait été aussi forte que ce que certains commissaires ont l'air de le dire, ils seraient venus immédiatement. L'entretien a finalement eu lieu le lundi 17 août et un processus a été entamé ; elle a reçu le jour même un e-mail des directeurs la remerciant d'avoir été entendus. M^{me} Emery-Torracinta considère qu'elle n'aurait pas pu aller plus vite une fois qu'elle a été informée de la situation et que rien ne peut être reproché au département qui a pris des mesures immédiates pour tenter de résoudre la crise.

Elle ou il relève que les commissaires n'ont pas « l'air de dire » que les collaborateurs étaient en souffrance, mais qu'ils ont vraiment entendu cette souffrance.

Audition complémentaire du ou de la présidente (D11) et du ou de la vice-présidente (D11)

En préambule, le président de la CCG se réfère au PowerPoint que le cabinet a présenté à la CCG, et note que les commissaires ont appris l'existence d'un rapport écrit que ce cabinet aurait produit au terme de son analyse. Une demande écrite a donc été adressée afin d'obtenir ce document, mais le cabinet a répondu que le mandat qui lui a été confié ne prévoit pas d'autre rapport écrit que le PowerPoint qui a déjà été distribué. Or, d'autres informations relayées à la CCG semblent dire le contraire et affirment qu'il existe un rapport écrit, mais qu'il n'a pas été diffusé par crainte de fuites. Le président demande si le D11 est en possession de ce rapport.

Elle ou il répond par la négative et ajoute que le D11 a également demandé de recevoir ce rapport écrit, mais aucune suite n'a été donnée à cette requête.

Le président souhaite savoir s'il a été répondu au D11 que ce rapport n'existait pas, ou que la structure faîtière du DIP craignait une fuite d'informations.

Elle ou il indique qu'on ne leur a pas dit que ce rapport n'existait pas, mais les craintes de fuites ont été l'argument avancé lorsque le D11 a demandé d'avoir accès au rapport.

Le président trouve paradoxal de craindre la fuite de quelque chose qui soi-disant n'existe pas.

Elle ou il remarque que c'est la raison pour laquelle le D11 a souhaité avoir accès à ce document, car les slides qui ont été présentées par le cabinet sont un résumé très succinct de l'analyse des problématiques dénoncées.

Le président demande si elle ou il désire ajouter quelque chose sur ce point.

Elle ou il relève qu'il avait été annoncé au D11 qu'il y aurait un rapport au terme de la démarche, mais au final rien n'a été transmis aux directeurs, sans qu'on leur précise si ce rapport existe ou pas.

Le président demande comment se poursuit l'accompagnement du cabinet.

Elle ou il répond que des séances de travail ont déjà été organisées le 16 septembre et le 5 octobre 2021 ; pour sa part, elle ou il n'a pu assister qu'à la première de ces séances. La journée de travail qui s'est déroulée le 16 septembre à Lullier a permis de faire le constat d'un dysfonctionnement systémique, d'un système institutionnel déréglé, d'un état de crise et de souffrance avéré, et de souligner la nécessité de faire évoluer le système pour rétablir le lien de confiance. On leur a expliqué qu'un nouveau modèle de gouvernance devait émerger, de façon à favoriser un système plus horizontal. Les discussions ont été conduites sur la base du PowerPoint, et des propositions ont été présentées par le directeur général, qui était accompagné des deux représentants du cabinet.

Elle ou il ajoute que ce modèle n'a pas encore été adressé de façon formelle aux personnes concernées, car le directeur général est en train de le théoriser ; actuellement, seuls le D11 et les présidents des filières sont au courant de ce travail de modification du système de gouvernance de la DGESII.

Le président demande quelle est leur analyse de la situation.

Elle ou il a le sentiment que le fonctionnement actuel perdure ; des changements sont à venir, mais ils sont théoriques pour l'heure, car la nouvelle structure n'est pas clairement identifiée. Le D11 est dans une volonté d'apaisement et de participation, tout en restant dans l'attente que quelque chose de formel soit engagé pour pouvoir mesurer les améliorations apportées. A ce jour, aucun calendrier précis n'a été communiqué, mais le D11 sait que le directeur général travaille sur cette théorisation avec le cabinet ; ces éléments seront ensuite discutés au niveau du secrétariat général, en principe d'ici à la fin de l'année civile. L'ensemble des filières de l'ESII devraient donc être réunies début 2022 pour la présentation de ce nouveau modèle, qui n'a pour l'instant été présenté qu'au D11.

Le président retient que le directeur général travaille avec le cabinet, et demande si un représentant du D11 est également associé à ce groupe de manière paritaire.

Elle ou il répond par la négative et précise que le D11 a demandé à pouvoir discuter avec le directeur général et le secrétariat général sur la suite des travaux, mais cela leur a été refusé.

Le président souhaite connaître les raisons de ce refus.

Elle ou il indique que la secrétaire générale a répondu que, pour des questions de hiérarchie, seul le directeur général était habilité à travailler sur ce modèle avec le cabinet.

Elle ou il ajoute que, suite à la réunion du mois de juin et au constat de crise systémique, le D11 avait déjà été informé qu'un nouveau modèle serait élaboré par le directeur général ; à ce moment-là, le D11 a demandé à la secrétaire générale de pouvoir la rencontrer en même temps que le directeur général, mais elle a répondu qu'elle avait mandaté le directeur général et qu'à ce stade le D11 n'était pas associé à cette partie du projet. Concernant la 2^e séance qui a été organisée le 5 octobre avec le cabinet et la direction générale, elle ou il indique que les travaux ont été poursuivis ; les participants travaillent par groupe avec un représentant de la direction générale, puis les résultats des discussions sont transmis au directeur général qui assiste aux séances afin qu'il élabore plus précisément le modèle théorique ultérieurement.

Une ou un commissaire socialiste est surpris—que le D11 ne puisse pas participer à l'élaboration du nouveau modèle, car le projet semblait impliquer un mode collaboratif. Par ailleurs, elle ou il demande ce que le terme « théoriser » signifie concrètement.

Elle ou il explique que, selon sa compréhension, le terme « théoriser » signifie que le directeur général veut aboutir à un document officiel et écrit à

transmettre aux autres filières pour résumer les discussions qui ont été menées durant les deux séances de travail.

La ou le même commissaire socialiste demande si cela répond aux attentes du D11 et semble concret par rapport à la problématique.

Elle ou il répond que ce mode de fonctionnement où les décisions se prendraient de façon plus concertée et collaborative est intéressant en tant que tel, mais ce n'est qu'en l'appliquant que l'on pourra voir si cela permet de réinstaurer la confiance. Il est vrai toutefois qu'en l'état, cela ne répond pas aux préoccupations actuelles du D11.

Une ou un commissaire Vert demande quels autres membres de la direction générale ont participé aux séances de travail.

Elle ou il répond que, hormis le directeur du SEC, toutes les personnes de la direction générale associées au D11 étaient présentes, à savoir les directeurs des services finances, RH, SCOL, la déléguée de la communication et le chargé de mission.

La ou le même commissaire Vert souhaite savoir comment elle ou il évalue l'état d'esprit du directeur général du secondaire II dans ces réunions et demande si celui-ci donne l'impression de chercher à résoudre le problème.

Elle ou il indique que cela est difficile à mesurer tant que les choses restent à l'état de proposition, mais il donne l'impression de vouloir avancer dans quelque chose de nouveau qui permette à chacun de trouver un bien-être au travail.

Elle ou il précise que ce sont les chefs de service et les deux chargés de mission qui sont associés aux discussions. Le directeur général du secondaire II ne participe pas aux groupes de réflexion proposés par le cabinet, mais les retours qu'il fait donnent effectivement l'impression qu'il est à la recherche d'un modèle de gouvernance moins tendu et plus confortable. En revanche, elle ou il a pu observer que certains directeurs de service semblent un peu perdus dans cette réélaboration de modèle de gouvernance où les rôles des uns et des autres sont modifiés.

Elle ou il demande si cela est lié au fait qu'ils ne connaissent pas ce modèle d'organisation.

Elle ou il pense que c'est cela.

Elle ou il demande si elle ou il pense que le cabinet amène des idées révolutionnaires.

Elle ou il a plutôt l'impression que les idées sont amenées par les ateliers ; le cabinet donne des directions, mais les réponses sont apportées par les

participants qui souhaitent un modèle dans lequel les remontées du terrain sont prises en compte au moment des décisions.

Elle ou il souhaite savoir quelles sont les prochaines étapes de ce travail accompagné.

Elle ou il indique qu'il n'y a pas de dates précises pour l'instant mais, dans un premier temps, le document sera théorisé par le directeur général et probablement rendu d'ici la fin de l'année ; une réunion sera ensuite organisée avec tous les directeurs des autres filières pour pouvoir discuter autour du modèle choisi.

Une ou un commissaire PDC trouve que tout ce qui est mis en œuvre a l'air très théorique. Par ailleurs, elle ou il demande si le cabinet est dans son rôle en restant avec le directeur général après les séances pour poursuivre le travail avec lui.

Elle ou il répond que dans la mesure où le D11 n'est pas associé au mandat confié au cabinet, elle ne connaît pas précisément le périmètre de la mission de ce cabinet.

La ou le même commissaire PDC demande si le nouveau modèle a été présenté au D11.

Elle ou il répond que ce modèle leur a été présenté dans les grandes lignes.

Elle ou il souhaite savoir ce qu'elle ou il pense du fait que le directeur général ne participe pas aux travaux de groupe de manière paritaire.

Elle ou il pense que cela rejoint la construction globale de ce coaching, qui fait que le directeur général chapeaute tout avec le cabinet.

Elle ou il a l'impression qu'elle ou il est déçu, et demande si cette onéreuse démarche de coaching est vraiment utile.

Elle ou il répond que la volonté du D11 était de co-construire ce nouveau modèle et regrette qu'au final le travail ne se fasse pas de manière collaborative alors que cela va impacter toutes les filières. Pour sa part, la déception est liée au fait d'être placée dans une posture passive.

Le président de la CCG remarque que le D11 parle de difficultés systémiques, alors que les raisons avancées par le département et la direction générale pour expliquer cette crise sont de nature conjoncturelle, à savoir un budget resserré pour l'ESII et le contexte du covid. Il demande à elle ou il ce qu'ils pensent de ces réponses contradictoires.

Elle ou il relève que le D11 n'est pas en adéquation avec l'analyse de la direction générale et du département. La situation sanitaire et les décisions liées au budget ont certes eu un effet amplificateur, mais ces facteurs

conjoncturels ne sont pas à l'origine de la crise actuelle. Ces problèmes existaient depuis longtemps et ils sont de nature systémique.

Elle ou il confirme que, selon le D11, le problème n'est pas circonstanciellement lié au resserrement budgétaire de l'ESII à la rentrée 2020 et au covid, mais plutôt à des problèmes de gouvernance. C'est cela qui crée cet état de tension.

Le président demande si cette difficulté systémique est due à une structure ou à une personne.

Elle ou il répond que, de son point de vue, c'est la structure qui pose problème. On peut évidemment discuter sur le fait que certaines personnes incarnent mieux ou moins bien cette structure, mais tant que cette base dysfonctionne, ce n'est pas un changement de personne qui peut apporter la solution.

Elle ou il confirme que le problème est organisationnel, même s'il est vrai qu'une structure n'est pas une abstraction, et qu'elle est habitée et orientée par les personnes qui l'occupent. Cependant, le problème principal aujourd'hui est de redéfinir les rôles de chacun et la manière dont les décisions se prennent, et de voir comment le stratégique, l'opérationnel et le politique peuvent s'articuler.

Une ou un commissaire PLR demande si le cabinet coache uniquement les membres du D11 ou aussi ceux de la direction générale.

Elle ou il répond que, à l'exception du directeur général du secondaire II, les membres de la direction générale sont impliqués dans les ateliers au même titre que les directeurs du D11, et qu'ils reçoivent tous le même accompagnement.

La ou le même commissaire PLR souhaite savoir si c'est le D11 qui a manifesté un intérêt à la mise en place de ce coaching.

Elle ou il indique que le D11 a émis le souhait qu'une intervention extérieure soit mise en place au niveau de l'ESII, mais n'a pas spécifiquement demandé de coaching. Ce type d'accompagnement a été proposé par le secrétariat général.

Elle ou il trouve surprenant que le directeur général ne participe pas aux ateliers dans le cadre de cette démarche qui se veut collaborative ; elle ou il demande comment cela est perçu par le D11.

Elle ou il répond que cela a surpris le D11, d'où la demande de convenir d'un entretien avec le secrétariat général et le directeur général pour pouvoir échanger sur le nouveau modèle, mais on leur a opposé une fin de non-recevoir.

Elle ou il demande si les autres filières font aussi état de problèmes systémiques.

Elle ou il ne peut pas parler en leur nom, mais elle ou il pense que ces filières vivent les mêmes difficultés et les mêmes questionnements en ce qui concerne leur interaction avec la direction générale.

Elle ou il souhaite encore savoir s'il a été envisagé, à un moment donné du processus, d'intégrer les autres filières dans les ateliers d'accompagnement.

Elle ou il répond par la négative. A ce stade, le D11 a juste été informé que le nouveau modèle sera présenté aux autres filières, mais elle ou il ne sait pas si cela sera discuté ou imposé. Seuls les présidents des centres de concertation sont au courant des réflexions qui sont menées actuellement, mais ils ne sont pas associés aux travaux.

Elle ou il demande si ces présidents ont pris contact avec le D11 pour avoir plus d'informations.

Elle ou il indique qu'il n'y a pas eu de demande officielle, mais que ce point a été soulevé dans le cadre de discussions informelles.

Elle ou il souhaite savoir si d'autres ateliers sont prévus d'ici la fin de l'année.

Elle ou il répond que ce n'est pas le cas à sa connaissance.

Conclusions

La CCG s'est autosaisie de ce problème suite à une QUE et à des témoignages parlant de maltraitance des directeurs ou directrices de collège. La relation avec le directeur du secondaire II était même qualifiée de « cauchemar ».

Après avoir mené ses auditions, la CCG conclut que le conflit est antérieur à la pandémie de COVID-19 et que cette dernière n'a fait qu'amplifier les problèmes existants.

Les directeurs et directrices de collèges ne se sentent plus entendus par la direction générale et elles et ils ont l'impression d'être des marionnettes subissant des décisions à exécuter dans l'instant sans aucune possibilité de faire remonter leur expérience ou leur ressenti. Elles et ils se sentent dévalorisés et pris en sandwich entre les exigences de la direction générale et la gestion au quotidien de leurs charges.

L'autonomie des directeurs ou directrices est vécue comme une période bénie qui a définitivement disparu.

Les directrices et directeurs acceptent les changements et ne les remettent pas en question. Par contre, elles et ils demandent à être plus écoutés et que leurs expertises soient prises en considération.

Ces problèmes n'ont rien à voir avec une diminution des moyens financiers alloués par le budget cantonal. Ils sont liés à un problème de gestion des ressources humaines et à un grand problème relationnel avec le directeur général du secondaire II.

La CCG pense même qu'il existe une rupture des liens de confiance entre le directeur général et l'ensemble des directeurs de collège.

La CCG relève un taux d'absence très important au sein du collège des directeurs et directrices de collège.

4 personnes sur 11 sont en arrêt maladie longue durée au moment où la commission conduit ses travaux, soit un taux de 36%.

A la question de savoir pourquoi un taux aussi élevé n'a pas entraîné une réaction du collège des secrétaires généraux, on nous répond qu'on lisse le calcul de l'absence sur 5 ans. Etrange réponse, sachant que tout dépassement de 7% doit entraîner une réaction du département concerné. Et le fait que cela soit un petit service n'est pas une excuse pour ne rien faire.

Les directrices et directeurs doivent gérer de plus en plus de problèmes conflictuels avec les élèves occasionnant souvent l'intervention des parents ou d'avocats.

Ils doivent également recadrer des enseignants qui expriment et défendent des opinions extrémistes ou, durant la période covid, anti-vax.

Le témoignage entendu montre le peu de soutien de la part de l'instance supérieure. On pourrait résumer cette impression par « Débrouillez-vous, de toute façon vous aurez tort ».

La CCG est étonnée qu'un mandat d'« accompagnement », difficile à qualifier, car ce n'est ni une expertise, ni un audit, ni une médiation, soit donné à un cabinet de chasseur de têtes. Ce même cabinet a accompagné l'entrée en fonction du directeur général du secondaire II, ce qui a été relevé avec étonnement par les directrices et directeurs de collège et par les membres de la CCG. L'indépendance de ce cabinet vis-à-vis du directeur général doit être interrogée.

Il est aussi étrange que le directeur général ne participe pas aux séances de « conciliation ».

Pour terminer, il semble qu'aucun rapport final ou intermédiaire ne soit prévu, alors que des bruits de couloirs insistants font état d'au moins un procès-verbal qui n'a pas pu être obtenu par la CCG.

Cette façon de procéder, ne pas tenir de rapport intermédiaire ou final, est jugée surprenante par la CCG.

La CCG relève également l'inutilité du Groupe de confiance, qui a été saisi et qui n'a pas voulu entrer en matière, et l'absence de réaction de l'office du personnel de l'Etat.

D'autres auditions, non relatées dans ce rapport montrent que des situations de grave conflit existent également au sein de la direction de l'ESII.

Au vu de ce qui précède, la CCG fait les recommandations suivantes :

- S'assurer du respect du cadre fixant l'autonomie du D11 et des directeurs de l'ES II tel que fixé dans le règlement C 1 10.31 en leurs articles 8 et 11.
- Rappeler le soutien nécessaire de la direction générale à ses collaborateurs dans l'exercice de leur autonomie.
- S'assurer de la loyauté des directeurs et des enseignants découlant du règlement C 1 10.31 en leurs articles 8 et 11.
- Permettre au D11 de participer à l'élaboration des directives de la direction générale du secondaire II.
- Proposer des solutions pérennes pour ramener le taux d'absence en dessous de 7%.
- Prendre toutes les mesures nécessaires pour mettre un terme aux problèmes relationnels relevés dans ce rapport.

Lors de sa séance du 29 août 2022, la commission de contrôle de gestion a adopté les recommandations de ce rapport à l'unanimité des personnes présentes (4 PLR, 3 S, 2 MCG, 2 PDC, 2 Ve, 1 EAG, 1 UDC).

Annexes :

- *QUE 1502 « Maltraitance des directrices et directeurs de l'enseignement secondaire II. Quelles raisons, quelles solutions ? »*
- *QUE 1502-A « Réponse du Conseil d'Etat à la question écrite urgente de M^{me} Natacha Buffet-Desfayes : Maltraitance des directrices et directeurs de l'enseignement secondaire II. Quelles raisons, quelles solutions ? »*

Secrétariat du Grand Conseil**QUE 1502**

Question présentée par la députée :

M^{me} Natacha Buffet-Desfayes

Date de dépôt : 23 mars 2021

Question écrite urgente**Maltraitance des directrices et directeurs de l'enseignement secondaire II. Quelles raisons, quelles solutions ?**

Mesdames et Messieurs les conseillères et conseillers d'Etat,

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^{me} 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 »¹. 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 »².

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

La lettre adressée en date du 17 juillet 2020 à la Conseillère d'Etat en charge du DIP demandait que « l'Autorité se limite à donner un cadre général de ses attentes, qui puisse ensuite se décliner dans les écoles »³. Elle mettait aussi en évidence que les directrices et directeurs demandaient que ce qui

¹ *Léman Bleu*, Genève à Chaud, Pascal Décaillet, émission du 08.03.21

² *Id.*

³ *Tribune de Genève*, Les directeurs de collèges « maltraités » sont plus confiants, Sophie Simon, 16.03.21

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 »⁴.

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 de la 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)⁵.

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 »⁶.

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.

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.

⁴ *Id.*

⁵ *Id.*

⁶ *Id.*

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 corréliser 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.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie de recevoir, Mesdames et Messieurs les conseillères et conseillers d'Etat, mes meilleurs messages.

Secrétariat du Grand Conseil**QUE 1502-A**

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^{me} 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 »¹. 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 »².

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

¹ *Léman Bleu, Genève à Chaud, Pascal Décaillet, émission du 08.03.21*

² *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 »³. 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 »⁴.

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)⁵.

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 »⁶.

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.

³ Tribune de Genève, *Les directeurs de collèges « maltraités » sont plus confiants*, Sophie Simon, 16.03.21

⁴ Id.

⁵ Id.

⁶ 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 dernier⁷.

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 »;

⁷ 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 DGESII 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 DGESII, 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 réglementaire⁸?

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 SCAI⁹ 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.

⁸ https://silgeneve.ch/legis/data/rsg_c1_10p31.htm

⁹ 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^{er} 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