



*Date de dépôt : 30 août 2022*

## **Rapport** **de la commission de contrôle de gestion sur le diagnostic et le traitement des absences à l'Etat**

### **Rapport de Patricia Bidaux**

Lors de sa séance du 21 décembre 2020, la commission de contrôle de gestion a décidé formellement et à l'unanimité de la constitution d'une sous-commission de la commission de contrôle de gestion (CCG), dite *sous-commission « Diagnostic et traitement des absences »*.

Le 11 janvier 2021, cette même CCG a désigné les membres de sa sous-commission, soit M<sup>me</sup> Patricia Bidaux, M. Thierry Cerutti et M. Alberto Velasco.

Lors de la séance du 16 avril 2021, la sous-commission a approuvé la démarche de travail et a formellement désigné M<sup>me</sup> Patricia Bidaux à sa présidence.

Tout au long de ses travaux, la sous-commission a bénéficié des soutiens compétents et attentifs de M<sup>mes</sup> Catherine Weber et Barbara Dellwo, secrétaires scientifiques, et, lors de ses séances, de ceux de M<sup>me</sup> Mariama Diallo et M. Emile Branca, procès-verbalistes. Que ces personnes soient ici particulièrement et chaleureusement remerciées.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des personnes auditionnées pour leur disponibilité, leur nécessaire et précieuse collaboration, ainsi que pour les nombreux documents mis à disposition de la sous-commission. Celle-ci s'est engagée au respect de la confidentialité, aussi les propos des uns et des autres ont été anonymisés.

Mes remerciements vont également, à MM. Thierry Cerutti et Alberto Velasco pour leur soutien dans l'accomplissement de nos travaux.

## **Table des matières**

Table des principales abréviations .....	4
Résumé des travaux de la sous-commission « Diagnostic et traitement des absences » .....	5
1. Travaux préparatoires de la commission de gestion .....	7
2. Méthodologie .....	9
3. Choix des auditions.....	10
4. Cadre de la thématique .....	11
4.1. Absences ou absentéisme : de quoi parle-t-on ? .....	11
4.2. Suivi des absences perlées et longues durées selon l’approche genevoise « Processus de gestion des absences (GAB) » (annexe 7) .....	12
4.3. Dimension collective de l’absence.....	13
4.4. Bilans annuels .....	14
5. Audition du DF et de l’OPE (11 mai 2021) .....	16
5.1. Présentation de l’OPE et du groupe de pilotage.....	17
6. Analyse des auditions menées .....	22
6.1. Avant-propos .....	22
6.2. Fil rouge des questions.....	23
7. Trois entités du grand Etat : TPG, SIG et HUG.....	37
7.1. Transports publics genevois (1700 personnes employées).....	37
7.2. Services industriels genevois (1700 personnes employées) .....	41
7.3. HUG (13 800 personnes employées).....	43
8. Deux grandes entreprises industrielles du secteur privé .....	45
8.1. Stratégie RH en matière de diagnostic et de gestion des absences...45	
8.2. Les règlements/directives cadrant la gestion des absences .....	47
8.3. Le processus et les outils de gestion des absences .....	48
8.4. Le rôle des services de santé du personnel et des entités des contrôles internes/externes .....	48

9. Retour sur les recommandations .....	49
10. Conclusion .....	52
Liste des annexes .....	54

**Table des principales abréviations**

ASS-RH	Assistants et assistants ressources humaines
CE	Conseil d'Etat
COSST	Commission de santé et de sécurité au travail
CRT	Cellule retour au travail
DCS	Département de la cohésion sociale
DDE	Département du développement économique
DEE	Département de l'économie et de l'emploi
DES	Département de l'emploi et de la santé
DIP	Département de l'instruction publique
DF	Département des finances
DI	Département des infrastructures
DRH	Directeur / Directrice des ressources humaines
DS	Département de la sécurité
DT	Département du territoire
GCA	Groupement des cadres de l'administration (supérieurs)
OPE	Office du personnel de l'Etat (anciennement : SPE)
PJ	Pouvoir judiciaire
RH	Ressources humaines
RPST	Règlement concernant la protection de la santé et la sécurité du travail au sein de l'administration cantonale
RSGC	Règlement sur les secrétaires généraux
RRH	Responsable des ressources humaines
SGGC	Secrétariat général du Grand Conseil
SPE	Service du personnel de l'Etat
SST	Santé et sécurité au travail
UCA	Union des cadres de l'administration (intermédiaires)

## Résumé des travaux de la sous-commission « Diagnostic et traitement des absences »

Le travail de la sous-commission « Diagnostic et traitement des absences » (*ci-après* : Scm Absences) de la commission de contrôle de gestion (*ci-après* : CCG) a été initié suite aux mentions du taux d'absence élevé au sein de plusieurs offices et services.

De nombreuses auditions ont été menées par la sous-commission. L'établissement préalable d'une liste de questions posées à toutes les personnes auditionnées a permis de pondérer et d'objectiver les réponses obtenues, ceci afin de mettre en exergue les points importants ressortant du présent rapport.

Toutes les personnes auditionnées ont mis en avant qu'il n'y a pas de solution miracle pour la gestion des absences. Les entreprises privées ont plus de liberté pour encourager les personnes à s'engager pour la bonne marche de l'entreprise dans lesquelles elles travaillent. Le partage de bonus en cas d'atteinte d'objectif d'une limite maximale d'absences (également pour une entreprise autonome) et la possibilité d'avoir des services même payants au sein de l'entreprise sont deux exemples qui encouragent les membres du personnel, et que l'on ne peut nier vu les taux d'absences de 3,9 et 2,2% avancés par les entreprises privées.

La gestion des absences, c'est un peu le chat qui se mord la queue, plus les directives se multiplient, moins les présences sont prises en considération et donc les membres présents risquent de devenir des absents. Or, ce qui finalement est la base de la prévention des absences, c'est bien le soin aux présences.

Les deux entreprises privées ont mis en place une gestion simple des absences mais dont le socle de base est le soin aux présences, tout comme pour une entreprise autonome (dont le taux d'absence avoisine pourtant les 8,4% en 2020 – un chiffre à mettre en lien avec la pandémie et des chauffeurs de bus qui représentent  $\frac{2}{3}$  des postes).

Les statistiques sont parfois sournoises, le taux d'absence, qu'il soit actuariel ou encore collectif, comptabilise la somme de tous les absents – logique ! Cependant, elles comptabilisent aussi les personnes qui n'ont pas repris leur taux de travail contractuel, mais qui sont déjà présentes à leur poste de travail. Les congés maternité sont comptabilisés à part, par contre les absences prénatales sont dans les statistiques des absences.

Si le levier dit des « 7% » n'est que très peu utilisé par les départements, la Scm Absences relève que la décision du type d'audit appartient à l'entretien interdépartemental qui n'est pas sans conséquences pour les

départements qui pourraient en faire l'objet. Afin d'assurer une équité de traitement, il semble donc opportun que, sur recommandation dudit entretien interdépartemental, le choix du type d'audit à mener revienne au collègue des SG.

D'autre part, nous devons avoir le courage de considérer la gestion des absences à l'état avec ses contraintes politiques.

La première contrainte politique se rapporte à l'organisation des départements qui dépend fortement des élections quinquennales. Effectivement, lorsque les départements sont remaniés, ce sont en cascade bon nombre de services qui sont bousculés. Les membres du personnel « en bout de chaîne » se retrouvent avec des changements de vision de management par exemple. Selon les spécialistes RH, le temps d'adaptation à tout nouvel arrivant ou à toute nouvelle organisation demande environ deux ans avant d'être pleinement efficace. Ainsi, cette bousculade ne permet pas le développement d'une culture d'entreprise établissant un climat de confiance qui encourage l'engagement et la responsabilité personnelle. Le sentiment d'appartenance est un challenge pour toutes les entreprises et semble marquer une grande différence sur l'engagement des présences et en cascades sur la gestion des absences.

Si la Scm Absences ne remet pas en cause l'importance d'avoir un cadre réglementaire bien défini, suite aux nombreuses auditions menées, elle questionne le nombre de directives érigées pour s'assurer que tout le monde fonctionnera bien de la même manière. La diversité des corps de métiers présents au sein de l'Etat appelle à une plus grande souplesse. Une souplesse qui dans un cadre simple peut amener les uns et les autres à se mobiliser à la faveur de tous.

Le concept de « Travailler autrement » déposé en 2020 a l'avantage de proposer une stratégie RH de l'Etat. Les principes qui y sont développés promeuvent la qualité de vie au travail ; cependant, comme indiqué ci-dessus, il s'agit d'un choix politique. Sera-t-il maintenu à la prochaine législature ? Une gestion RH plus autonome permettrait-elle de pérenniser ces principes ?

La deuxième contrainte politique aurait pu être liée aux sous-effectifs et absences. Seule la hiérarchie d'un département en a fait mention, il semble donc qu'il serait simpliste de ne prendre que cet élément comme réponse au taux d'absence élevé. Là non plus, il ne s'agit pas d'être absolu, mais de chercher ce qui permettra aux membres du personnel de l'Etat de trouver non seulement du « sens » mais aussi un certain contentement dans leur travail. Par exemple, la reconnaissance de la pénibilité du poste, qui prend forme pour de nombreux métiers manuels, pourrait ainsi être élargie et prise en

compte pour des postes en lien avec les prises en charge lourdes et complexes de personnes en situation de handicap, un secteur où le taux d'absence est aujourd'hui particulièrement élevé.

Les absences de longue durée font l'objet de la plus importante édition de directives. Si les absences perlées ont aussi leur directive en termes de nombre d'occurrences et de mesures à prendre, la Scm Absences retient que ce qui soutient une résolution rapide de ce type d'absence passe par une gestion managériale investie dans la proximité.

La formation continue des cadres RH ou des managers est indispensable et, si en cela l'état est exemplaire grâce à la richesse du catalogue de l'OPE, il est tout autant nécessaire d'encourager à les suivre.

La formation et le charisme des managers ont été de nombreuses fois mis en avant comme solution ou au contraire comme un frein possible à une bonne gestion des absences. Au moment de l'embauche, les profils de managers de terrain font la différence, car les qualités humaines sont essentielles pour la gestion au quotidien des présences. Les entretiens réguliers d'évaluation et de développement devraient permettre de faire le lien entre les valeurs, promues au travers de la charte éthique des collaboratrices et collaborateurs de l'Etat de Genève<sup>1</sup>, et le travail accompli. Ceci dans le but d'identifier et de valoriser les talents, de développer le climat de confiance ainsi que l'engagement des membres du personnel.

Gérer des absences est avant tout une affaire humaine, qui exige certes un cadre administratif et organisationnel, mais surtout une vision de la gestion des présences commune et bienveillante que la stratégie RH « Travailler autrement » devrait pouvoir développer et qu'il faudra évaluer.

## **1. Travaux préparatoires de la commission de gestion**

Il convient de rappeler ici les éléments qui ont motivé la commission de contrôle de gestion à créer une sous-commission s'attachant à la problématique de la gestion des absences, et plus spécifiquement à savoir comment et pourquoi un diagnostic ou un audit sont mis en place.

Lors de ses travaux, la CCG s'est à plusieurs reprises vue confrontée à la mention de taux d'absence élevés au sein de différents départements de l'Etat.

---

<sup>1</sup> <https://www.ge.ch/document/charte-ethique-administration-cantonale>

Par exemple, en 2019, la CCG a étudié le rapport 145<sup>2</sup> de la Cour des comptes « Audit de légalité de gestion – Service de protection des adultes (SPAd) » du 29 janvier 2019, qui mentionne en p. 31 l’absentéisme des collaborateurs. Dans le tableau d’analyse de la Cour des comptes, on découvre l’augmentation des jours d’absence, en particulier ceux liés aux absences dites de longue durée (>30 jours consécutifs).

Le principal levier ayant mené à la constitution de la sous-commission a, certes, été la situation qui prévalait au sein du DDE en 2020, un département où les absences atteignaient cette même année un taux de 10%. La CCG tenait à comprendre ce qui a conduit à une demande d’audit externe, puis à un deuxième rapport, alors que les absences sont gérées par diverses directives transversales (cf liste des annexes) et des documents stipulant les leviers qui doivent être mis en place dès l’atteinte d’un taux de 7%.

D’autre part, en se penchant sur les annexes au rapport sur les comptes nommées « Bilan social de l’Etat », les courbes démontrent que le taux d’absence des fonctionnaires augmente (environ 5,8% en 2020), avec un coût évalué à 100 millions de francs par an. Le 5 octobre 2020, la Tribune de Genève publiait un article sur le sujet qui occupe la sous-commission, intitulé « L’absentéisme coûte cher au canton » (voir annexe 1). Cet article relève un taux passé à 5,5% en 2019. Cette situation a préoccupé le canton qui a adapté sa stratégie de prévention. Cette mesure sera développée plus loin dans ce rapport.

Si le coût financier est conséquent et à lui seul mériterait que l’on s’y penche, qu’en est-il en termes de coût humain ? Ce questionnement rejoint la Q 3842 de Monsieur le député Boris Calame datant du 27 août 2020 qui demandait : « Taux d’absentéisme dans le petit et grand Etat, où en est-on ? ». Les réponses fournies par le Conseil d’Etat sont techniques et circonstanciées, telle que « *Les chiffres détaillés sont présentés dans l’annexe 3. Les taux d’absence sont calculés sur 12 mois glissants, soit du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.* » ou encore « *La qualité de ce suivi a permis de mettre en exergue le fait que l’absence a une composante collective, non réductible à la simple accumulation des composantes individuelles.* » (Q 3842-A ; voir annexe 2).

Il est apparu opportun à la CCG d’aller plus avant dans la problématique de la gestion des absences et d’analyser les critères sur la base desquels des

---

<sup>2</sup> Disponible à l’adresse suivante : <https://www.cdc-ge.ch/Htdocs/Files/v/13887.pdf/Rapportsaudit/2019/Rapport-n145.pdf?download=1>

diagnostics ou audits sont mis en place pour y faire face et de tenter d'en tirer d'éventuelles recommandations.

## 2. Méthodologie

La sous-commission a travaillé sur mandat (voir annexe 3). Les membres de la sous-commission ont cherché à établir les critères sur la base desquels des diagnostics/audits sont décidés par l'office du personnel de l'Etat (OPE) et le collège des secrétaires généraux (CSG) afin de comprendre comment sont réalisés ces diagnostics, leurs visées et, le cas échéant, pourquoi ils ne sont pas entrepris.

Au début des travaux, la Scm Absences a choisi de clarifier les définitions des absences et de l'absentéisme. D'autre part, la présidente de la SSCG a tenu à rappeler qu'il ne s'agissait pas, pour la Scm Absences, de mener une enquête stricto sensu sur les événements survenus au sein du DDE courant 2020, mais bien davantage d'utiliser le levier « des 7% » avec diligence afin de questionner les processus en cours et d'élaborer des recommandations en lien avec les données récoltées au sujet de la gestion des absences.

Pour ce faire, la sous-commission s'est appuyée sur les relevés bisannuels portant sur les taux d'absence pour la législature précédente et celle en cours, transmis par l'OPE au CSG et au Conseil d'Etat. Un récapitulatif des statistiques, établi par la sous-commission, se trouve en annexe du présent rapport (voir annexe 4). La sous-commission a également travaillé sur la base des directives mises en place par les secrétariats généraux pour leur suivi des absences et la mise en œuvre des audits en la matière.

De nombreux autres documents ont été remis à la sous-commission, ils sont le support et les références du présent rapport. La sous-commission s'est basée sur diverses directives cantonales spécifiques à la gestion des absences suivantes (liste non exhaustive) :

- Règlement concernant la protection de la santé et la sécurité au travail au sein de l'administration cantonale (RPST B 4 30.08)<sup>3</sup>.
- Directive transversale (EGE-03-14) Gestion des absences et qualité de vie au travail et ses annexes<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://www.lexfind.ch/fe/fr/tol/31319/versions/201108/fr>

<sup>4</sup> Voir annexe 5 du présent rapport.

- Directive transversale (EGE-03-06) Santé et sécurité au sein de l'Etat et ses annexes<sup>5</sup>.
- Processus de gestion des absences (GAB)<sup>6</sup>.
- Suivi selon les concepts des « 3P » et des « 3C »<sup>7</sup>.

Il était également important pour la sous-commission de se pencher sur l'organigramme de l'OPE, de comprendre les exigences métiers via l'accès aux cahiers des charges des managers, des RH, RRH et ASS-RH. Concernant les secrétaires généraux, la sous-commission s'est référée au règlement sur les secrétaires généraux de départements et le collège des secrétaires généraux (RSGC B4 05.14<sup>8</sup>), car il pose le cadre de référence de leurs activités auquel s'ajoute un cahier des charges (voir annexe 9).

La sous-commission s'est réunie à 15 reprises du 16 avril 2021 au 19 novembre 2021, pour une trentaine d'heures d'auditions. Elle s'est ensuite réunie le 20 mai 2022 pour discuter des conclusions du présent rapport.

### 3. Choix des auditions

La sous-commission « Diagnostic et traitement des absences » a choisi d'entendre l'OPE et la conseillère d'Etat du département porteur des RH en premier lieu. Puis, la chancelière d'Etat en tant que présidente du collège des secrétaires généraux et l'ensemble des secrétaires généraux des départements. Les directrices et directeurs des RH, y compris ceux des secrétariats généraux du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire, ont été auditionnés.

Afin de comparer les mesures mises en place dans de grandes structures privées et d'élaborer des recommandations les plus proches du terrain, les commissaires ont également auditionné les responsables RH des TPG, des SIG et des HUG, ainsi que ceux de deux grandes entreprises du secteur privé actives dans le secteur de l'industrie.

Au total, 29 personnes ont été auditionnées (voir annexe 10).

Après l'audition du département des finances et des ressources humaines (DF), et la récolte de données, ainsi que l'analyse des divers documents, concepts et informations transmis à la sous-commission, les membres de la sous-commission se sont mis d'accord sur une série de questions permettant d'aborder chaque audition avec une même trame. Tel un fil rouge pour le

---

<sup>5</sup> Voir annexe 6 du présent rapport.

<sup>6</sup> Voir annexe 7 du présent rapport.

<sup>7</sup> Voir annexe 8 du présent rapport.

<sup>8</sup> <https://www.lexfind.ch/fe/fr/tol/31225/fr>

travail des commissaires, ces questions reprenaient les axes de travail du mandat et permettaient de définir les thématiques du rapport de la sous-commission.

Les questions sont résumées ci-après :

1. Historique et déploiement de la nouvelle approche de gestion des absences au sein de votre département ?
2. Procédures et directives mises en place visant à investiguer sur les causes des absences ? Comment sont-elles mises en œuvre ?
3. Le monitoring des 7% déclenchant la mise en place d'un suivi interdépartemental avec la présence d'un autre secrétaire général et d'une direction des ressources humaines de l'OPE déclenche-t-il toujours une alerte ? Sinon, quelles en sont les raisons et quelles autres mesures sont mises en place ? Combien de fois ce taux a-t-il été atteint dans votre département ?
4. Fréquence de l'analyse des tableaux de suivi du taux d'absence ? Une granulométrie plus fine d'analyse du taux d'absence est-elle en place dans votre département et quid des alertes informatiques ?
5. Intervention de la commission de la santé et de la sécurité au travail et type d'accompagnement du retour au travail ?
6. Interpellation du groupe de confiance ?
7. Rapport entre absence et télétravail ?
8. Impact des enquêtes administratives sur la présence des collaboratrices et collaborateurs à leur poste de travail ?

#### **4. Cadre de la thématique**

En préambule, et pour poser le cadre légal, le droit fédéral du travail et des absences et la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux (LPAC ; B 5 05) régissent les obligations et les devoirs des parties.

##### ***4.1. Absences ou absentéisme : de quoi parle-t-on ?***

Remarques préliminaires : Selon le mandat reçu, la Scom Absences a privilégié la notion d'absence plutôt que celle d'absentéisme. Il y a une subtile différence entre l'absence et l'absentéisme.

Absences : Il s'agit de toute période durant laquelle une personne ne se trouve pas à son poste de travail, indépendamment de la cause et du paiement

ou non d'un salaire. En font donc partie les absences planifiées, sur lesquelles l'employeur a une influence, telles que les vacances, les formations, les jours fériés, les vacances non payées, mais aussi celles sur lesquelles l'employeur n'a aucune influence, comme le service militaire ou civil. L'employeur peut en partie exercer un rôle sur certaines absences pour cause de maladie et d'accident (par exemple en prenant des mesures en matière de sécurité au travail, en proposant le vaccin contre la grippe, etc.), mais il ne peut rien contre d'autres absences (accidents non professionnels, qui surviennent lors des loisirs par exemple).

**Absences imprévues** : Il s'agit d'absences découlant d'une maladie, d'un congé maternité/paternité et d'un accident. Notons que les accidents survenus pendant les loisirs peuvent générer des absences très fréquentes dans certaines branches et certains groupes d'âge. Les absences abusives font également partie des absences imprévues, car on les justifie souvent par de présumés malaises physiques de durée variable.

**Absentéisme** : Il s'agit des absences dues à un manque de motivation ou encore les absences volontairement abusives.

Selon la littérature spécialisée en la matière, ces définitions ont permis à la sous-commission de judicieusement traiter le mandat qui lui a été transmis, à savoir analyser le traitement de la gestion des absences ne permettant pas au collaborateur de fournir la prestation attendue, et non de l'absentéisme qui découle d'une expertise et d'une analyse qui dépasse le mandat remis à la sous-commission.

En outre, le mandat remis à la sous-commission mentionne « Diagnostic et traitement des absences » ; pour clarifier le périmètre de ce mandat, la sous-commission a ajouté la mention « Etat », à savoir qu'elle le traitera en ajoutant « Diagnostic et traitement des absences à l'Etat ».

#### ***4.2. Suivi des absences perlées et longues durées selon l'approche genevoise « Processus de gestion des absences (GAB) » (annexe 7)***

En amont des absences, le manager est celui qui construit un bon climat de travail ; en cas de déséquilibre même pressenti, il intensifie le suivi. Les RH veillent au climat de travail et soutiennent les managers. Le SPE mène des actions de prévention et peut être sollicité si des éléments en lien avec la santé au travail sont postulés. Le groupe d'analyse (expertises croisées : RH / santé / lien au travail / remobilisation) intervient en cas de situations complexes.

Enfin, les ateliers « roue de l'équilibre » de 3,5 journées s'inscrivent dans la gestion des absences perlées. Elles sont proposées à 4 à 8 personnes

identifiées par les RH, ils permettent aux participants de se remobiliser et de comprendre les raisons des absences ; un retour aux RH est également prévu.

Enfin, la directive « Gestion des absences et qualité de vie au travail (EGE-03-14\_v1b) » mentionne qu'au-delà d'un taux de 2 à 5% (qui pourrait être imputable à des aléas personnels), il est nécessaire d'avoir une analyse sérieuse de la qualité de l'interaction entre l'individu et son environnement professionnel.

#### Recommandation du sous-chapitre 4.2 :

Prendre en compte le taux d'absence global dès 5%, à tous les échelons hiérarchiques et dans toutes les tailles de services et d'offices, afin de le mettre en perspective et de prendre des mesures le cas échéant. Le manager de proximité semble être le meilleur échelon d'intervention.

### ***4.3. Dimension collective de l'absence***

Les analyses statistiques démontrent que l'absence a une composante collective. Afin de calculer le taux d'absence collectif, l'OPE a mis en place une méthode de calcul en double regard :

- Calcul du taux actuariel : taux d'absence significatif de l'unité organisationnelle (UO) une fois les effets des cas individuels minimisés, notamment en prenant une profondeur d'analyse de 4 ans. Ce taux représente la dimension collective de l'absence. De facto, il s'agit d'une moyenne pondérée entre le taux d'absence de l'UO et le taux d'absence de l'ensemble de l'Etat. Pour être valables, ces calculs ne peuvent être faits que sur des entités d'au moins 30 personnes (dès 2021, 10 personnes) et dont l'organisation démontre une stabilité de 4 ans. Le taux actuariel s'il atteint 5% lance une première alerte à la disposition des SG.
- Calcul du taux avec tendance pour le collectif (TTC) : le TTC nuance l'information fournie par le taux actuariel en y intégrant l'aspect de l'évolution temporelle de l'absence (taux en augmentation ou en baisse). Le TTC est concerné par une alerte à 7%, alerte dont découle une invitation à un entretien de la part du SG aux responsables d'entités concernés pour partager leurs difficultés, discuter des pistes d'actions et solliciter du soutien. Cet entretien aura lieu en présence des RH, OPE et d'une ou d'un SG invité.

#### 4.4. Bilans annuels

Grâce aux annuels « bilans sociaux » émis lors de la présentation des comptes, il est possible de suivre les taux d'absence par département. La sous-commission a défini les bilans sociaux concernés par son travail, soit ceux de 2015 à 2020<sup>9</sup>.

En 2014, le taux d'absence général à l'Etat de Genève atteignait 4,8%. En 2020, il atteint 5,78%, et ce malgré les efforts déployés. Pour le DF, porteur du département de la santé du personnel, l'absence est un symptôme aux causes multiples et collectives et ne peut être traitée avec un seul programme mais bel et bien grâce à toute une batterie de mesures.

De nombreux acteurs se penchent sur la problématique, les collaborateurs, les lignes hiérarchiques, les ressources humaines, l'OPE avec le SPE, la CRT, le conseil en organisation, la formation ainsi que le Groupe de confiance. Des discussions ont amené à la création de concepts validés par le collège spécialisé des ressources humaines et par le collège des secrétaires généraux.

Un groupe de pilotage, mis sur pied par le Conseil d'Etat en 2011 pour accompagner la démarche, a travaillé sur la gestion des absences de longue durée, travail ayant abouti au rapport basé sur une analyse des années 2011 à 2015 publié le 7 mars 2016.

Il faut ici relever que les causes de l'absence sont liées au secret médical et qu'il peut s'avérer délicat d'obtenir des informations. Le service de santé du personnel peut, par l'intermédiaire des médecins du travail, recevoir des indications, notamment lorsqu'il s'agit d'accompagner le retour au travail.

Ainsi, pour l'OPE, l'objectif est d'abord de prévenir l'absence, en changeant de philosophie. « La volonté de mettre en place de nouvelles formes de management basées sur la responsabilité, l'autonomie, la collaboration et la confiance en est un des aspects. »

Partant du constat que l'absence est plus qu'un simple indicateur RH parmi d'autres, le calcul et l'analyse du taux d'absence est un véritable révélateur de l'épanouissement de la force salariale d'une entreprise, que cette entreprise soit l'Etat une entreprise privée XY.

La lecture des tableaux publiés dans les « bilans sociaux » de chaque année, dont un récapitulatif est remis en annexe 4, permet de relever les constats suivants :

---

<sup>9</sup> <https://www.ge.ch/document/editions-annuelles-du-bilan-social>

1. Les deux informations suivantes doivent nous faire prendre du recul sur l'utilisation des données comme seule base d'analyse et de propositions :
  - a. Les tableaux fournis par les « bilans sociaux » concernent des entités de tailles différentes.
  - b. Avec les mouvements de réorientation des départements, les statistiques sont difficilement comparables, sauf pour les départements qui ne sont pas modifiés entre deux législatures, voire pendant une législature.
2. 2017 : 6/9 départements sont touchés par un taux d'absence de plus de 5%.
3. Le pouvoir judiciaire est depuis 2014 au-dessus de 5% pour atteindre les 7% en 2020.
4. Dès 1<sup>er</sup> février 2019, le département du développement économique (DDE) est créé jusqu'au 28 avril 2021, dès le 29 avril 2021 il deviendra le département de l'économie et de l'emploi (DEE).
5. Selon le bilan social 2019, le périmètre concerné a connu un changement le 1<sup>er</sup> février 2019 avec une nouvelle répartition des départements. Les tâches du département de la sécurité (DS) ont été réparties entre les nouveaux départements du développement économique (DDE) et de la sécurité, de l'emploi et de la santé (DSES), le DF reprenant pour sa part les offices des poursuites et des faillites de l'ex-DES.
6. Il faut rappeler que le COVID-19 a touché de plein fouet l'ensemble de la population genevoise et donc a fortiori les personnes employées à l'Etat durant l'année 2020 concernée par notre dernière analyse.

#### Points forts du chapitre 4 :

1. La SCCG a choisi de traiter la notion d'absences et non d'absentéisme puisque c'est sur les absences que l'employeur peut exercer un rôle en prenant des mesures SST, de prévention, etc.
2. Selon la directive EGE-03-14\_v1b, au-delà de 2 à 5%, le taux d'absence semble déjà un indicateur suffisant pour mettre en œuvre une analyse sur la qualité de l'interaction entre un individu et son environnement professionnel.
3. Les bilans annuels présentent des taux d'absence avec une granulométrie grossière. Celle-ci étant départementale, il est donc difficile d'analyser finement les causes de l'absence en raison de la disparité en termes de nombre d'offices et de services, sans compter le nombre de collaborateurs et de métiers différents.

4. La réorganisation des départements rend la comparaison des tableaux annuels des bilans sociaux illisible.

Recommandations du chapitre 4 :

- Assurer une stabilité dans l’organisation interne en recherchant la pérennité de la distribution de départements au-delà des élections et des remaniements qui s’ensuivent.
- Autonomiser la gestion RH et la sortir du calendrier politique, à savoir :
  - Rendre la gestion des RH pérenne indépendamment de la configuration électorale du Conseil d’Etat.
  - Garder le fil rouge de la gestion RH qui porte sur le soin aux présences et à la gestion des absences.

## 5. Audition du DF et de l’OPE (11 mai 2021)

La conseillère d’Etat commence par relever qu’en 2020, le taux d’absence à l’Etat atteignait 5,8%, et ce malgré les efforts déployés. Cela semble être une tendance générale, puisque dans le secteur privé on remarque également une courbe à la hausse.

Elle explique que l’Etat est passé **d’une approche « curative » à une approche « préventive » depuis 2007** avec la mise en place d’un suivi des absences qui distingue le taux d’absence actuariel du taux collectif. Ce dernier permet de tenir compte de l’évolution du taux dans une structure donnée et d’identifier une éventuelle dégradation de la situation.

Si l’OPE ne peut pas lutter seul contre ce phénomène, c’est lui qui fournit aux départements et aux directions RH un suivi statistique, un rééquilibrage individuel ou collectif, ainsi que des propositions de méthodes.

Il convient ici de faire remarquer que, début 2021, une migration sur un nouveau programme (SIRH) de gestion des absences a eu lieu, ce qui a compliqué la vue globale et a engendré une perte des suivis durant quelques semaines.

Le Conseil d’Etat compte sur le changement culturel en matière de ressources humaines. Des outils collectifs et individuels existent, la nouvelle stratégie RH « Travailler autrement », présentée en septembre 2020, devrait induire un changement de paradigme managérial et encourager les démarches dites de qualité de vie au travail. L’Etat se rend compte que, avec cette nouvelle stratégie RH, les prestations à la population s’améliorent et les collaborateurs trouvent un meilleur équilibre.

L'OPE a tenté un examen comparatif de ce qui se fait dans les autres cantons et dans les autres entités, mais sans succès. En effet, les périmètres ne sont pas identiques, il y a des cantons qui ont des structures RH centralisées. A Genève, la structure RH est décentralisée au niveau des secrétariats généraux et au niveau des directions générales pour certains départements. De manière plus générale, durant la législature 2005-2013, une comparaison a été faite suite à une demande de la commission des finances par rapport aux chiffres de la Confédération. Sur un ratio de 1,1% du personnel RH, l'administration genevoise était dans la cible.

En 2019, le collège des secrétaires généraux a validé un dispositif de suivi des structures ayant un taux d'absence supérieur à 7%. Depuis, le DF souhaite que le dispositif validé par le collège des secrétaires généraux soit appliqué de façon beaucoup plus systématique. Des courriers ont été remis dans ce sens à chaque conseiller d'Etat afin de rappeler les mécanismes existants et pour s'assurer que la situation fasse l'objet d'une prise en charge.

L'OPE transmettant les valeurs statistiques, les RH départementales devraient rapporter à l'OPE. Or, aujourd'hui, les RH départementales ne rapportent qu'aux départements. L'OPE n'intervient pas auprès des départements autrement que par le biais des indicateurs trimestriels qui leur sont transmis pour leur permettre de passer à l'action. L'OPE reste à disposition des départements pour les actions qu'ils souhaiteraient mener. Actuellement, les ressources ne permettent pas au DF d'organiser la gestion des RH différemment.

### ***5.1. Présentation de l'OPE et du groupe de pilotage***

L'absence étant un symptôme multifactoriel, lutter contre elle demande la mise en place d'un programme systématique et complet :

1. *Acteurs multiples* : personnel, lignes hiérarchiques, RH, OPE dont SPE, CRT, conseil en organisation, formation, groupe de confiance.
2. *Implication des partenaires sociaux* : un groupe de pilotage créé et présidé par un SG en 2011 – avec les représentants sociaux suivants : Cartel (2 représentants), UCA, GCA, DRH, SPE, OPE et 2 invités permanents –, qui rendra un rapport « AIGLE » en 2016.

Le groupe de pilotage a été créé en vue d'intégrer les partenaires sociaux aux réflexions sur la gestion des absences à l'Etat. En 2011, le levier d'action était lié aux 45 jours d'absence consécutifs. Il était nécessaire de pouvoir mieux définir si l'absence était liée à une raison incontestable ou à des problèmes de dysfonctionnement entraînant des absences et donc une diminution des prestations. Intervenir après 45 jours n'était pas

satisfaisant et c'est de là qu'a pris forme la gestion des absences de manière plus individuelle (création des méthodes des « 3P et C » et de la « CRT »).

Depuis 2016, les rencontres du groupe de pilotage ont lieu 1 fois par an dans le but de valider les propositions émanant de l'OPE. Aucun autre rapport n'a été remis depuis celui publié le 7 mars 2016 et n'a pas fait l'objet de plus de questions de la part de la SCCG.

3. *Niveau d'actions multiples dans la gestion des absences* : prévention, équilibrage et curatif.

Prévention :

Le collègue spécialisé des ressources humaines en collaboration avec le Groupe de confiance a travaillé sur les aspects de gestion des conflits, des incivilités et de prévention du harcèlement. Les règles sur la gestion des absences restent applicables, notamment la règle d'annonce d'absence par téléphone. Quand tout va bien, cette règle est facile à appliquer. En revanche, en cas de tensions entre la hiérarchie et la collaboratrice ou le collaborateur, la tendance est de laisser un message ou d'appeler le secrétariat. L'idée principale de la gestion des absences n'étant pas de « pister », mais de sensibiliser sur le fait que son absence aura un impact sur la vie du service et qu'il est important pour la bonne marche dudit service.

Equilibrage – 2 concepts :

3 P (poste-personne-prestation) : il s'agit d'analyser au cas par cas chaque situation d'absence afin de bien comprendre la situation et ainsi de mettre en place des actions différenciées. Des ateliers en petits groupes sont offerts pour que les gens réalisent ce qu'ils peuvent mobiliser comme actions et comme ressources afin de faire face à ces situations.

3 C (contexte, cadre, collaboration) : l'OPE, après une analyse, a démontré qu'en dehors du taux d'absence *stricto sensu*, il y a un taux d'absence collectif. Après une analyse en profondeur sur quatre années, il a été constaté qu'il y a des structures, souvent les mêmes, qui présentent plus de risques pour les collaborateurs. Enfin, il y a un accompagnement pour les structures en difficulté et en phase de transition (formations sur mesure).

Curatif :

Il est porté par le SPE qui travaille sur l'adéquation entre l'état de santé et le cahier de charges. Les médecins-conseils quant à eux sont externalisés et vont se prononcer sur la pertinence de l'arrêt de travail. Lorsqu'une

personne ne peut pas retourner à son poste pour des raisons de santé, la CRT se mobilise et un reclassement est tenté pour essayer de trouver une solution alternative. Plus récemment, des ateliers de remobilisation pour accélérer le retour à l'emploi ont été instaurés.

4. *Climat de travail* : la stratégie RH a une approche de qualité de vie au travail avec un changement de culture managérial au centre du projet. Tout le système doit évoluer, on ne transforme pas un chef de service qui faisait un travail de « contremaître » en un manager coach du jour au lendemain. L'OPE accompagne les structures dans leurs transformations. Le cahier des charges du manager stipule qu'il est responsable de créer un climat de travail sain (EEDM).
5. *Compétences managériales* : les nouveaux managers ont à disposition un nouveau parcours de formation, il est attendu qu'ils puissent donner du sens au travail du personnel et un accompagnement aux équipes (atelier théâtre, e-learning obligatoire).
6. *Compétences RH* : organisation d'ateliers de réflexion autour de ce que signifie être en charge des RH, plus formation pour les RRH et ASSRH.
7. *Pistes d'amélioration* : recrutement et formation conjointe des managers et des responsables RH, instruction de mise en œuvre de la pratique du 3P, suivi obligatoire des collectifs en difficulté, intervention du médecin de l'assurance, augmentation des ressources.

### *Secrétaires généraux*

Les SG sont les supérieurs hiérarchiques de l'ensemble du personnel du département concerné. Pour le DF, ce sont eux qui permettent la continuité de la bonne marche du département entre les législatures. Ils sont évalués par le CE et les directeurs généraux, il y a ensuite une évaluation (*assessment*) par un organe externe qui est opéré afin d'avoir une vision neutre. Chaque SG gère son département comme il le juge nécessaire notamment en termes de gestion des absences.

Il convient également de relever les informations transmises par le DF concernant :

- L'élaboration de « rapports d'absences » transmis par l'OPE au DRH et au SG des départements qui n'a lieu que depuis fin 2018.
- L'absence de directives concernant le suivi des relevés bisannuels et la mise en œuvre des audits en découlant.

- Le taux collectif d’absence ne peut être calculé que lorsque les structures ont une stabilité organisationnelle de 4 ans et une volumétrie suffisante (jusqu’en 2020 : plus de 30 personnes ; dès 2021 : plus de 10).
- Un point d’alerte est à 5% pour le taux actuariel et à 7% pour le taux collectif. Depuis mi-2019, le collège des secrétaires généraux a validé un dispositif de suivi des structures atteignant un taux collectif d’absences de 7%. Il s’agit d’une invitation aux responsables d’entités par leur SG à partager leurs difficultés, discuter des pistes d’actions, solliciter un soutien. Cet entretien a lieu en présence des RH de l’OPE (y c. les services d’experts pouvant orienter et soutenir les actions à mener) et un SG invité. Ceci avec pour objectif d’offrir un appui efficace aux efforts entrepris pour diminuer l’absence et mutualiser les apprentissages.
- En date du 3 mai 2021, les structures au bénéfice de cette action étaient : l’office de l’enfance et de la jeunesse (DIP), la direction générale des finances (DF), l’office des poursuites et faillites (DF), la direction générale du développement économique, de la recherche et de l’innovation (DEE).

*Présentation de la stratégie de prévention des absences et directives reçues*

**Selon l’OPE, la prévention est la pierre angulaire de la gestion des absences.** C’est la raison pour laquelle, la stratégie « Travailler autrement »<sup>10</sup> a été mise en place après l’entrée de la législature 2018-2023. On peut la résumer ainsi :

- Offrir un cadre de travail propice à l’accomplissement des missions et à la délivrance des prestations en permettant une plus grande latitude aux collaboratrices et aux collaborateurs en termes d’organisation du travail, ceci en instaurant une culture participative et la valorisation du rôle des managers.
- Promouvoir l’égalité entre femmes et hommes et la diversité. La stratégie vise, par ailleurs, une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes à tous les échelons de l’administration, ainsi qu’un environnement de travail exempt de toute discrimination.
- Permettre à l’administration de s’adapter aux évolutions de la société.

---

<sup>10</sup> <https://www.ge.ch/dossier/travailler-etat/nous-rejoindre/travailler-autrement-notre-strategie-rh>

- Attirer et fidéliser des collaboratrices et collaborateurs de qualité. L'accent mis sur le développement de compétences, la mobilité interne et une logique de simplification fait partie de la stratégie de prévention mise en place.

Ceci posé, lors de son audition, le DF attendait l'établissement d'un plan d'action par l'OPE en concertation avec le collègue spécialisé RH qui devrait décliner la gestion des absences, via des feuilles de route départementales. La mise en place d'un groupe de suivi de la stratégie RH et l'implication de la communauté des managers doivent encore être définies<sup>11</sup>.

Suite à la présentation de l'OPE, il est apparu aux commissaires que les processus de gestion des absences et les diagnostics/audits mis en place sont gérés par les SG et les DRH. Et non par le CSG. Dès lors, il était important pour la sous-commission d'investiguer sur la pratique de gestion des absences par les secrétaires généraux et les DRH des départements. Dans une perspective plus large et en lien avec les débats de société, la Scm Absences ouvre une fenêtre sur la possibilité d'offrir au personnel de l'Etat l'horaire sur 4 jours (selon le même horaire hebdomadaire qu'actuellement) ou de permettre plus d'emplois à temps partiel, ce qui pourrait également avoir un effet positif sur le soin aux présences, et en conséquence une diminution des absences. Cependant, elle n'en fait pas une recommandation, considérant qu'il s'agit là d'une large discussion qui dépasse le mandat qui lui a été confié.

#### Points forts du chapitre 5 :

1. 2007 : passage d'une approche curative à une approche préventive des absences, avec la mise en place d'un suivi qui distingue le taux actuariel du collectif afin de mieux analyser l'évolution du taux d'absence.
2. 2019 : mise en place d'une nouvelle stratégie « dite des 7% » (taux collectif) validée par un PV de séance du collège des SG.
3. 2021 : migration des statistiques des absences sur un nouveau programme avec une perte de suivi sur quelques semaines.
4. Le DF compte sur un changement culturel en matière de gestion RH mais aussi managériale grâce au nouvel outil « Travailler autrement ».

---

<sup>11</sup> A la remise du présent rapport, un plan de lutte contre les absences a été déposé par le Conseil d'Etat. Il n'a pas encore fait l'objet d'une présentation à la commission de contrôle de gestion.

5. De nombreux concepts et directives ont été émis pour cadrer et assurer une compréhension unanime de la gestion des absences.
6. 2018 marque le début de l'établissement des rapports d'absences transmis par l'OPE aux DRH.
7. La prévention est le socle de gestion des absences.

Recommandation du chapitre 5 :

Réviser l'ensemble des directives sur la gestion des absences afin de simplifier les processus et d'en limiter le nombre.

## 6. Analyse des auditions menées

### 6.1. Avant-propos

La gestion des absences fait partie des défis que doivent relever l'ensemble des entreprises genevoises. L'ensemble des DRH n'ont pas de formation spécifique en ressources humaines.

Pour une entité, la personne chargée du secrétariat général n'assume pas les RH courantes, c'est une équipe RH décentralisée qui est mise en place pour ce faire. En cas de besoin et en dernier recours, le SG interviendra et portera la responsabilité finale.

Il est rappelé ici que la situation sanitaire liée au COVID-19 a entraîné une augmentation inhabituelle des absences pour l'année 2020 ; il convient donc de lire les statistiques des derniers bilans sociaux avec ce prisme particulier. D'autre part, seules les absences des fonctions permanentes sont prises en compte.

Les absences longue durée sont celles qui pèsent le plus dans les statistiques, celles liées à la maternité (sauf celles en lien avec la prématurité) ne font pas partie des statistiques sur les absences. Par contre, dans les services où des risques seraient établis entre grossesse et métier, l'impact sur les absences prématurité est conséquent (sécurité, santé et socio-éducatif en lien avec la prise en charge de personnes violentes par exemple).

Les absences perlées semblent avoir peu de conséquences sur les taux collectifs, cependant des efforts de gestion de ce type d'absences sont également faits directement par le responsable RH des entités concernées.

Le nombre de métiers différents au sein d'une même structure étatique peut être conséquent et influencer le taux d'absence. Ceci, même si les

mesures SST devraient permettre de minimiser les risques d'accidents ou de maladies liés au travail.

Points forts du sous-chapitre 6.1 :

1. Toutes les DRH n'ont pas de formation spécifique RH.
2. Les absences de longue durée semblent être celles qui pèsent le plus dans les statistiques.
3. Le traitement des absences perlées fait l'objet d'une directive en lien avec le nombre de récurrences lissées sur une année, ce qui peut freiner la réponse à la problématique.

Recommandations du sous-chapitre 6.1 :

- Tous les DRH et RRH ont une formation certifiante en RH.
- Tous les managers ont une formation certifiante en management.
- Encourager, grâce aux entretiens d'évaluation et de développement, la formation continue des managers de terrain qui sont bien plus que des techniciens (richesse du catalogue de l'OPE).
- La gestion des absences perlées revient aux managers de terrain responsables pour :
  - Prendre des mesures adéquates rapidement (évaluation, ergonomie, outils, valorisation et motivation).
  - Décider de manière autonome si la complexité de la situation demande l'intervention des RH.

## **6.2. Fil rouge des questions**

### 6.2.1. Historique et déploiement de la nouvelle approche de gestion des absences au sein de votre département ?

#### *Résumé des auditions*

Lors des discussions menées, la majorité des auditionnés (SG et DRH) ont confirmé un réel point d'attention sur la gestion des absences et sur leurs conséquences humaines et économiques. L'OPE transmet les rapports d'absence aux SG et aux DRH. Leur lecture est variable (mensuelle ou trimestrielle); en général ce sont les RH qui font remonter au SG les problématiques, sauf dans les départements où les difficultés sont connues. L'accès à des statistiques à granulométrie plus fine est toujours possible.

Il est clairement apparu que la différence de taille des offices est un des éléments qui entraîne des gestions différentes des absences, tout comme l'âge moyen des collaboratrices et collaborateurs. Le taux collectif est directement influencé par ces facteurs, ainsi le recul lié à l'analyse du taux justifie que le levier des 7% ne soit pas mis en œuvre. Une petite entité permet une certaine bienveillance entre les collaboratrices et collaborateurs. Il semble également plus facile de se soutenir les uns les autres et les absences perlées en lien avec un jour particulier, par exemple, sont rapidement détectées et traitées. Le travail peut même y être annualisé, offrant une grande flexibilité, mais cela est rendu possible en raison de la taille du secrétariat général.

Les informations collectées au travers des différentes auditions tendent à démontrer que les nombreuses directives accumulées pour tenter de gérer les absences chargent davantage qu'elles n'allègent cette même gestion. Ceci même si les règles des « 3P » et des « 3C » sont généralement appliquées. La gestion RH demande non pas la mise en place de mécanismes mais de relations qui demandent du pragmatisme et d'être proche du terrain.

Le fait de mettre beaucoup d'énergie sur la gestion des absences ne permet pas de déployer celle nécessaire à la gestion des présences.

### *Spécificité des secrétaires généraux*

Dans un département de grande taille, des feuilles de route particulières développant des objectifs stratégiques de gestion des absences en lien avec la SST sont déployées.

Il y a les faits clairs liés aux absences dues aux accidents (privés ou professionnels) ou maladies graves qui sont incontestables. A contrario, les absences perlées ou psychosomatiques sont plus complexes et difficiles à analyser et à questionner. Elles peuvent même parfois être jugées comme un « abus d'absence ». Elles demandent aussi une implication conséquente des SG avec une intervention rapide et régulière auprès des DRH, dans le but d'affiner la lecture et d'en comprendre les raisons.

Dès l'atteinte d'un taux collectif de 5%, il convient d'avoir un contact avec la DRH afin de recevoir des explications et/ou de s'assurer qu'un point d'attention est déjà instauré. La lecture des statistiques avec une granulométrie plus fine, par office voire par service, demande une grande attention de la part du SG.

Les modifications liées à la structure des départements et aux changements de SG lors des élections sont un frein à la gestion sereine des absences. Certains soulèvent qu'il faut a minima 2,5 ans pour créer une relation de confiance avec les équipes du terrain.

Pour l'un des auditionnés, la gestion des absences suit un protocole particulier et autonome avec son plan « santé au travail » et sa propre cellule santé. Un concept de collaboration tripartite a été mis en place : ligne hiérarchique, RH et cellule santé (médecin du travail et personnel infirmier). Une rencontre mensuelle y a été instaurée afin de faire le suivi des absences ou des risques. Sur demande du membre du personnel, des DRH ou encore de la hiérarchie, la mise en place de consultations individuelles accompagne le processus. Tout au long du mécanisme, la confidentialité est garantie.

Pour l'ensemble des auditionnés, la formation des managers et des cadres fait partie des mesures de prévention des absences.

### *Spécificités DRH*

Les DRH se doivent d'offrir la confidentialité. Elles ne sont plus des gestionnaires administratives, mais elles se doivent d'accompagner l'évolution du personnel.

Elles sont les responsables hiérarchiques des RRH. Elles suivent les tableaux des indicateurs mensuels et, si besoin, elles disposent de la possibilité d'obtenir plus d'informations auprès des directions générales et des services.

Les concepts des « 3P » et des « 3C » sont mis en avant par les DRH, mais ne constituent pas une recette miracle.

La SCCG propose que le recrutement des managers fasse l'objet d'un test avec profil d'intelligence émotionnelle, l'aide de cabinets d'évaluation. C'est la qualité de leur travail qui fait la différence en termes de climat au sein des offices, etc. Le taux d'absence du service qu'ils managent dépend fortement de leurs compétences, qu'elles soient relationnelles ou encore en termes de constance et de partage d'objectifs atteignables et cohérents. D'où l'importance d'avoir des managers bien formés qui doivent être bien plus que des techniciens.

Il existe des risques en cascade en cas de dysfonctionnement, et ce même s'il s'agit d'une seule personne. Les risques sont également présents, si l'analyse et la réponse aux problèmes ne correspondent pas, ainsi on peut changer de locaux ou de personnes, mais, si c'est le système qui est en cause, la problématique de l'absence réapparaîtra inévitablement. En ce qui concerne le personnel, les cahiers des charges doivent permettre la clarification des responsabilités et des tâches afin de pouvoir mener une analyse des causes menant à des absences.

L'OCSIN est propriétaire d'un certain nombre de licences nominales concernant les tableaux (SIRH) de gestion des absences ; en cas de besoins

supplémentaires (arrivée d'une nouvelle DRH / un nouveau RRH, par exemple), leur accès peut être compromis pendant quelques semaines. Ainsi, à son entrée en fonction, une DRH n'avait pas accès au tableau de bord SIRH qui permet d'obtenir les statistiques et a dû attendre plusieurs semaines avant de recevoir sa licence de la part de l'OCSIN (qui en a un nombre limité). Elle les a régulièrement demandées à l'OPE. A ce jour, la situation est corrigée.

Le collège spécialisé des RH centralise des compétences qui peuvent être partagées et ainsi fédérer des expériences.

Dans le cadre de l'audition d'une DRH d'un secteur complètement autonome dans la gestion des absences, les RH sont divisées en 3 pôles : RH financières (paiement des salaires p. ex.), RH formation et RH contrôle de gestion (le plus important, gestion administrative des RH et responsable du suivi des entités réparties entre 3 responsables RH). Il s'agit d'un secteur étatique non soumis au levier des 7%, mais qui grâce à SIRH a une vue d'ensemble avec une granulométrie suffisante. C'est l'analyse de ce qui remonte du terrain qui définira la mise en place du dispositif de suivi tripartite. Le constat est pourtant troublant, puisque le taux d'absence dépasse largement les 7%.

Il est identifié que les contraintes (non seulement physiques mais aussi psychologiques – stress dû à la gestion de situations difficiles p. ex.) et le peu d'autonomie liés à certaines professions ou métiers tendent à augmenter le taux d'absence. C'est au niveau du recrutement, et particulièrement sur les capacités à gérer le stress, que doit être mis un point d'attention particulier.

#### Points forts du sous-chapitre 6.2.1 :

1. Les SG et DRH porte une attention forte sur la gestion des absences.
2. La lecture des statistiques transmises par l'OPE est variable (mensuelle ou trimestrielle).
3. La taille des services permet d'avoir un impact sur les absences en tout genre, elles sont rapidement traitées.
4. Le taux collectif de 5% est déjà préoccupant et doit faire l'objet d'une analyse plus fine afin de déterminer les actions à mener rapidement.
5. La qualité du travail managérial est primordiale.
6. Les dysfonctionnements doivent être analysés afin de bien déterminer si la cause est personnelle, fonctionnelle ou encore systémique. L'adéquation de la réponse avec le dysfonctionnement est la seule garantie de la résolution du problème.

### Recommandations du sous-chapitre 6.2.1 :

- L'accès au tableau de bord doit être possible en tout temps (revoir le nombre de licences) et sans délai lors de l'engagement d'une nouvelle DRH ou s'il devait y avoir un remplacement temporaire.
- Prendre en compte le taux d'absence global dès 5%, à tous les échelons hiérarchiques et dans toutes les tailles de services et d'offices, afin de le mettre en perspective et prendre des mesures le cas échéant. Le manager de proximité semble être le meilleur échelon d'intervention.
- Le recrutement des managers devrait faire l'objet de tests avec profil d'intelligence émotionnelle, l'aide de cabinets d'évaluation pourrait être mise en place en fonction de situations particulières.
- Encourager, au travers des entretiens d'évaluation et de développement, la formation continue des managers qui sont bien plus que des techniciens (avec la richesse du catalogue de l'OPE).
- La relation avec le terrain devrait être privilégiée à la faveur des statistiques et se déployer grâce à l'exemplarité.

### 6.2.2. Procédures et directives mises en place visant à investiguer sur les causes des absences ? Comment sont-elles mises en œuvre ?

#### *Résumé des auditions*

Le premier constat est d'ordre légal, la confidentialité concernant les raisons des absences reste la condition absolue du cadre de la gestion des absences.

Le délai entre l'arrivée d'un certificat médical et son enregistrement peut différer d'un mois. En conséquence, les statistiques d'un mois à l'autre peuvent déjà être caduques.

Les concepts des « 3P » et des « 3C » sont les premières mesures qui sont déployées.

Pour rappel, les « 3P » concernent les personnes, leur poste de travail et leur capacité à déployer leur prestation. Les « 3C » sont en lien avec le contexte (contraintes environnementales), le cadre (principes d'organisation) et la collaboration (culture managériale, d'équipe, centrage sur le travail concret, capacité à évoluer).

De nombreux concepts et procédures sont mis en place, mais ils ne garantissent pas une bonne gestion des absences.

La possibilité d'enclencher un audit externe/interne dépend de la complexité des situations, mais il ne débouche pas forcément sur des

solutions ; il permet de clarifier et d'objectiver les vécus des uns et des autres.

A l'interne, tous les documents pour la gestion et le suivi des absences semblent suffisants. Cependant, il se peut qu'un audit externe/interne et/ou un accompagnement d'entités sur des projets soient nécessaires, notamment pour les grandes structures ou lorsque l'accompagnement au changement de culture est conséquent en termes de ressources et de compétences particulières. Lorsque les RH sont en place depuis plusieurs années, elles ont porté une certaine culture de l'Etat, il peut s'avérer compliqué pour elles d'amener un changement.

### *Spécificités des SG*

Le nombre de directives et de concepts, bien que suivis autant que possible, semble démontrer que « *dans l'administration, il y a une propension à faire compliqué* ».

Après analyse des causes des absences au sein d'un service, un seul SG mentionne que cela était lié au manque de personnel au sein d'un service, mais que le Grand Conseil y a répondu en allouant des finances en vue de recrutements.

Certains acteurs ont demandé l'action de l'OPE pour un office rencontrant des difficultés. Il semble que celui-ci n'a pas pu répondre en temps voulu et une démarche différente avec l'appel à une société privée a été mise en place. C'est sur la base de cet audit qu'une stratégie a été élaborée avec des entretiens mensuels avec les responsables RH de l'office. Pour faire face aux difficultés rencontrées, une formation spéciale pour les managers et les cadres de l'office sera instaurée.

### *Spécificités des DRH*

Les procédures GAB marquent la limite entre les tâches des managers de terrain accompagnés par les RH. Ainsi, au premier échelon, ce sont les managers qui devraient réaliser un entretien avec la personne absente, ceci dès la 4<sup>e</sup> absence lissée sur 12 mois. Au-delà de 6 absences, ce sont les RH qui prennent le relais. Mais cette compréhension n'est ressortie que d'une audition. De même que l'outil SIRH – qui est utilisé et mentionné non seulement comme un outil informatique statistique mais qui supporte des notes de suivis des absences – a été mentionné par une seule DRH.

Avant toute chose, c'est la proximité entre les RH et les membres du personnel qui permet de faire de la prévention. La présence sur le terrain

permet de maintenir ce lien de proximité. Cependant, la taille des départements peut la compliquer.

Une minorité des DRH départementales ont une rencontre hebdomadaire avec les responsables RH du département concerné afin d'échanger sur les dossiers difficiles. Puis, un rendez-vous mensuel est mis en place avec le CE, le SG et les directions générales et financières afin de faire remonter les préoccupations et les doutes relatifs aux absences.

Il est toujours possible d'avoir accès au médecin-conseil lorsqu'il y a un doute sur la nature des absences, cependant c'est un service qui est fortement sollicité. Quant au nombre de 45 jours qui met en route le processus de suivi des absences, il convient de se renseigner sur la nature de l'absence par exemple en cas de prématurité ou d'accident et d'utiliser ce levier avec intelligence. Avant le couperet des 120 jours (annonce à l'AI), il y a des outils gratuits et disponibles qui peuvent être utilisés.

Le concept des « 3C » permet d'analyser si les absences sont liées à des problématiques de culture managériale ou d'ordre organisationnel ou encore en lien avec les prestations.

Il ressort des auditions des responsables RH que les difficultés sont plus souvent liées à la culture managériale et organisationnelle qu'aux prestations délivrées. La culture dite du « pinaillage » et de contrôle ne permet pas de mettre en place un climat de travail sain et adéquat, ce qui n'est pas sans impact sur les absences.

Donner « du sens » alors que les objectifs semblent se contredire est un frein au développement d'un cadre de travail satisfaisant. Il faut alors choisir les priorités et accompagner le lâcher-prise sur des sujets qui peuvent paraître prépondérants aux uns et totalement secondaires aux autres.

Selon les départements, le nombre de métiers, avec des valeurs de travail mais aussi des priorités qui sont différentes pour ne pas dire contradictoires, rendent le travail du manager et des RH compliqué.

Les directives multiples et les concepts semblent déjà tous avoir été développés, mais il est fait remarquer que plus il y a de documents réfléchis et mis en œuvre pour faciliter et uniformiser la gestion des absences, plus le travail du manager et des DRH semblent se perdre (« *on peut remplacer les managers par des robots et des algorithmes* »). Il faudrait davantage « *valoriser la mise en place de la responsabilité, de l'intelligence et d'une capacité d'intelligence émotionnelle qui consisterait à ne pas appliquer une recette de cuisine mais à se poser les bonnes questions avec une logique de regard multiple* ».

Points forts du sous-chapitre 6.2.2 :

1. La garantie d'une bonne gestion des absences ne semble pas fournie par le nombre de directives et concepts.
2. Un seul SG met en avant le manque de personnel pour mener à bien les prestations à la population. A noter qu'au moment de l'audition, des postes supplémentaires ont été accordés, ce qui a permis de corriger la situation.
3. La proximité entre les managers et les RH permet d'avoir une vraie action de prévention des absences.
4. Le concept des « 3C » permet d'avoir une première analyse sur la cause des absences (problème de culture managériale ou organisationnelle).
5. La promotion d'un cadre de travail satisfaisant n'est pas toujours en adéquation avec la poursuite d'objectifs (en termes de prestations et de gestion RH) qui sont parfois contradictoires.

Recommandations du sous-chapitre 6.2.2 :

- Accompagner le changement de culture.
- Lors des entretiens d'évaluation et de développement, développer les liens avec le terrain afin d'identifier et valoriser les potentiels talents sur la base des valeurs de la « charte éthique de l'administration cantonale ».
- Faire un bilan de la gestion des absences afin d'élaborer des propositions proches du terrain.
- Créer un questionnaire annuel pour l'ensemble des collaborateurs afin d'évaluer la stratégie « Travailler autrement », analyser les actions mises en place, évaluer leur adéquation et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires.

6.2.3. Le monitoring des 7% déclenchant la mise en place d'un suivi interdépartemental avec la présence d'un autre secrétaire général et d'une direction des ressources humaines de l'OPE déclenche-t-il toujours une alerte ? Sinon, quelles en sont les raisons et quelles autres mesures sont mises en place ? Combien de fois ce taux a-t-il été atteint dans votre département ?

En préambule et selon un courrier reçu du DF, il faut rappeler ici que l'alerte des 7% n'enclenche pas une enquête à proprement parler. *C'est un dispositif de suivi des structures atteignant un taux d'absence collective de 7% ou plus et validé par le CSG mi-2019. Dès connaissance de ce taux, le*

*SG invite les responsables des entités à venir partager leurs difficultés, discuter des pistes d'actions et solliciter un soutien. Cet entretien se fera en présence de l'OPE, des RH, ainsi que d'un SG invité. Le but étant d'offrir un appui efficace aux efforts entrepris pour diminuer l'absence et mutualiser les apprentissages.*

### *Spécificités des SG*

L'atteinte de 7% ne semble pas constituer une alerte traitée avec la même rigueur par tous les départements. Les SG évaluent si le levier de l'entretien interdépartemental doit être mis en œuvre. Effectivement, si cette alerte des 7% mène à une analyse démontrant que la solution est simple à déployer, le mécanisme de l'entretien interdépartemental n'est pas mis en place. Le taux de 7% est davantage un bruit de fond qu'un levier d'alerte.

Suite aux auditions, il s'avère qu'il y a peu de cas où l'atteinte ou le dépassement des 7% a généré le déploiement de l'entretien interdépartemental. En cas de mise en œuvre, les conséquences ont une portée qui peut être sérieuse. Ceci alors que des liens peuvent être présents entre les personnes concernées.

### *Spécificités des DRH*

Etre sur le terrain, connaître les personnes, cela permet de prévenir les absences et c'est une composante essentielle des DRH. Mais il est tout autant important de maintenir le lien avec les personnes absentes, avec la finesse nécessaire pour ne pas être intrusif.

Au sein d'un département, la direction RH est une direction administrative. Le DRH mentionne mettre en place un rendez-vous avec le SG, la direction et les RH de l'entité concernée par un taux de 7% d'absence avant d'aller vers le levier proposé. Un autre DRH mentionne que la lecture des statistiques a lieu tous les 3 mois. Dans l'intervalle, il demande des rapports quotidiens aux offices, et une rencontre mensuelle entre les RH et le secrétariat général a lieu. En parallèle un travail est en cours avec les managers afin de s'assurer qu'une stratégie se mette en place.

Le taux de 7% est calculé sur la durée, les entités atteignant 5 à 6% sont généralement placées sous le radar des DRH, qui les suivra particulièrement. Ce taux est évalué comme plus important pour les grandes entités, celles de 10 personnes ne sont pas sur ce radar-là.

La mise en œuvre de l'entretien interdépartemental est abordée comme un avantage en termes de lecture systémique de la relation entre la gestion RH et

la manière dont les services sont organisés pour permettre le développement du bien-être au travail et la problématique de l'absence, et ce bien qu'il soit rarement utilisé.

#### Points forts du sous-chapitre 6.2.3 :

1. Le suivi des statistiques est avant tout porté par les DRH. Leur lecture par les SG varie, mensuelle pour la majorité ou trimestrielle pour certains.
2. Les départements se sentent libres de mettre en place, ou non, la rencontre interdépartementale des 7%. Les SG selon leur propre organisation mettent en place des rendez-vous à l'interne afin d'analyser la situation et d'y remédier.
3. L'alerte des 7% de taux d'absence n'engendre pas une enquête puisqu'il s'agit bien plus d'une invitation de mise en œuvre d'un entretien entre le SG, la DRH du département concerné, l'OPE, et un SG externe.
4. La mise en œuvre d'un audit suite à l'entretien interdépartemental peut avoir des conséquences importantes pour le département concerné, car il peut y avoir des liens entre les personnes ayant participé à l'entretien.
5. Les DRH considèrent l'entretien interdépartemental comme un plus, qui permet de considérer la relation entre la gestion RH et la manière dont les services sont organisés pour permettre le développement du bien-être au travail et la problématique de l'absence, même s'il n'est que rarement utilisé par les SG. Les SG, pour leur part, pensent qu'il faut être attentif dès 5 à 6%.

#### Recommandations du sous-chapitre 6.2.3 :

- Le levier des 7% est une ultima ratio et une obligation de mettre en œuvre l'entretien interdépartemental, afin de garantir une égalité de traitement pour l'ensemble du personnel de l'administration.
- Afin d'éviter les conflits d'intérêts, revoir le schéma de responsabilité menant à l'organisation d'un audit externe/interne.
- Sur préavis de l'entretien interdépartemental, le collège des SG porte la responsabilité des décisions du type d'audit à mettre en œuvre, ceci afin d'assurer des décisions libres de tout conflit d'intérêts.
- Prendre en compte le taux d'absence global dès 5%, à tous les échelons hiérarchiques et dans toutes les tailles de services et d'offices, afin de le mettre en perspective et prendre des mesures le cas échéant. Le manager de proximité semble être le meilleur échelon d'intervention.

6.2.4. Fréquence de l'analyse des tableaux de suivis du taux d'absence ?  
Une granulométrie plus fine d'analyse du taux d'absence est-elle en place  
dans votre département et quid des alertes informatiques ?

*Résumé des auditions*

D'avril à novembre 2021, il est apparu que les chiffres des tableaux SIRH n'étaient pas fiables. Le nouvel outil d'extraction des statistiques du tableau de bord n'a pas mieux fonctionné, un département mentionne avoir mis en place des tableaux Excel de gestion des absences en attendant que l'OPE fasse le nécessaire. Une formation devra être mise en place début 2022 pour pouvoir utiliser l'extraction spécifique à SIRH<sup>12</sup>.

Les départements reçoivent les tableaux automatiquement 2 à 3 fois par année. Mais ils peuvent être consultés plus régulièrement et avec une granularité plus fine.

S'ils sont passés en revue régulièrement dans la majorité des départements (SG et DRH), un voyant « vert » ne signifie pas qu'il n'y a pas de situations problématiques (un taux stable n'est pas plus rassurant), par exemple et au contraire un voyant rouge peut s'expliquer en raison d'une maladie impliquant une absence de longue durée. Ainsi, la lecture de ces tableaux demande bien plus que l'évaluation des voyants rouges ou verts, ils sont indicatifs et devraient faire l'objet d'une lecture plus fine.

Un retard dans la lecture des tableaux transmis par l'OPE des absences est un risque majeur d'augmentation du taux par manque de suivi.

Il est laissé le libre choix sur la régularité de leur prise en compte.

*Spécificités des SG*

Comprendre ce qu'il se passe au sein des offices et des services grâce à ce qui remonte est une piste privilégiée par certains SG. Cela permet de travailler en amont des statistiques et de questionner les différences entre ce dont le membre du personnel a envie, ce qu'il doit faire et la formation dont il aurait besoin.

---

<sup>12</sup> Ce point n'a pas fait l'objet de commentaires de la part du DF lors de son audition du 23 août 2022

### *Spécificités des DRH*

Si l'ensemble des DRH font remarquer que ces tableaux constituent un outil essentiel pour le suivi des absences, ils ne sont pas utilisés de la même manière dans les départements.

Points forts du sous-chapitre 6.2.4 :

1. Faillibilité du système SIRH.
2. Les tableaux de suivi des absences à disposition des DRH sont satisfaisants, la mise en place de voyants verts ou rouges ne se passe pas d'une analyse fine de la part des RH, le vert ne garantissant pas que tout va bien.
3. La proximité avec le terrain permet de faire remonter des informations orientant les prises de décisions adéquates.

Recommandations du sous-chapitre 6.2.4 :

- L'accès au tableau de bord SIRH doit être possible en tout temps et sans délai dès l'engagement d'une nouvelle DRH ou RRH, ou en cas de remplacement des RH dans l'urgence.
- Afin de prévenir une défaillance de SIRH, développer un outil simple qui puisse être rapidement mis en place.

### 6.2.5. Intervention de la commission de la santé et de la sécurité au travail et type d'accompagnement du retour au travail ?

#### *Résumé des auditions*

En cas d'absence longue durée, une collaboration entre les RH et le SSP est mise en place. Ce sont les reprises dites thérapeutiques, la personne de retour au travail sera considérée comme 100% absente quel que soit son pourcentage de reprise et ce jusqu'à ce qu'elle occupe à nouveau son poste selon le taux d'activité spécifié dans son contrat de travail. Ainsi, l'absence court et pourrait atteindre le couperet inéluctable des 730 jours, alors que la personne est en fonction ou en stage même à un taux différent de celui de son contrat. La personne sous contrat qui atteint 730 jours d'absence (qu'elle soit présente à 20 ou à 90% de son taux de travail contractuel) voit la résiliation obligatoire de son contrat de travail, c'est l'AI qui prend le relais. Alors même que la personne et l'institution mettent tout en œuvre pour une réinsertion même partielle. Il se peut cependant que l'AI n'entre pas en matière. Sur demande des DRH, une mesure compensatoire peut être mise en

place par la CPEG. L'OPE a été sollicité sur le sujet, mais rien ne semble mis en place fin 2021.

### *Spécificités des SG*

La cellule de retour à l'emploi est à disposition et semble consister en une ultima ratio, ainsi certains SG semblent privilégier le contact direct avec les membres du personnel. La mise en œuvre de stages comporte des difficultés liées au budget. Effectivement, le changement de service pourrait amener un plus dans le retour au travail, mais demande un double budget en termes d'ETP pour le remplacement dans le service de base où la personne est absente et un budget supplémentaire dans le service où elle effectuera son stage. Cela soulève également la question de la pérennisation du poste : lorsque le stage démontre que la personne occupe un poste qui lui correspond mieux au sein de ce nouveau service, comment ouvrir un poste de plus ?

### *Spécificités des DRH*

Toutes les DRH n'ont pas connaissance du nombre de suivis par la cellule de retour au travail et se réfèrent aux responsables RH. Suite aux décisions de la COSST, un comité santé a été instauré dans un département et deux à trois rencontres par année sont organisées autour de la présentation des concepts « 3C » ou de la cellule de retour au travail.

Un département applique strictement le principe de donner  $\frac{1}{2}$  poste lorsque la personne se voit affectée de manière permanente au sein d'un autre service, suite à un stage par exemple.

La cellule de retour au travail ne s'occupe pas de la gestion administrative, ainsi, lorsqu'un dossier est remis à la cellule de retour au travail, la DR ; continue de suivre l'évolution de ce retour, dont les éventuels stages. Si des stages ont lieu dans le petit Etat et durent moins de 30 jours, il n'y a pas de problèmes. Par contre, les informations provenant du lieu de stage ne sont pas transmises d'office par les nouveaux RRH. Or, ces stages ne sont pas sans conséquence lorsqu'il s'agit d'organiser le retour au poste de travail. Les déplacements au sein de nouveaux services peuvent poser des questions contractuelles (départ du petit Etat pour le grand Etat ou le pouvoir judiciaire).

### Points forts du sous-chapitre 6.2.5 :

1. Quel que soit le taux de reprise du travail, tant que celui du contrat de travail n'est pas atteint, la personne est considérée comme 100% absente.

- L'absence court toujours et, dès lors que les 730 jours tombent, il y a fin de sa relation contractuelle avec l'employeur.
2. La cellule de retour au travail ne gère pas l'administratif lié au placement dans un nouveau service par exemple. C'est la DRH du service « de base » qui gère l'évolution du retour au travail, dont les stages.
  3. Un seul département applique le principe du ½ poste octroyé à une personne réorientée en fin de stage.
  4. L'accompagnement au retour au travail via la mise en place d'un stage pose des problèmes de budget. Ce d'autant plus si la personne fait un stage dans le grand Etat ou le pouvoir judiciaire.

Recommandations du sous-chapitre 6.2.5 :

- En vue du retour au travail et sur la base d'une évaluation des documents administratifs, trouver et proposer des solutions simples permettant la mise en place de stages hors du service, voire du département.
- En cas de réorientation en fin de stage, le principe du ½ poste devrait être suivi par l'ensemble des départements.

Interpellation du groupe de confiance ?

L'intervention du groupe de confiance n'est que très peu sollicitée ou inconnue des SG ou DRH, puisque c'est justement la confidentialité qui caractérise les démarches entamées avec celui-ci. D'autre part, il n'est pas le premier levier d'intervention dans la gestion des absences.

Rapport entre absence et télétravail ?

Pour les entités coutumières du télétravail, les exigences liées au COVID-19 ont été relativement simples à mettre en place.

Cependant, il n'a pas été possible pour tous, et pour d'autres il a fallu un temps d'adaptation. A relever que tout a été mis en œuvre pour le permettre au plus vite.

En termes d'absences perlées, les personnes auditionnées n'ont pas assez de recul pour faire un lien de cause à effet : télétravail et diminution des absences.

## Impact des enquêtes administratives sur la présence des collaboratrices et collaborateurs à leur poste de travail ?

Selon les réponses reçues des départements, les enquêtes administratives n'entraînent pas forcément la libération de travailler de la collaboratrice ou du collaborateur. Seule une faible minorité des personnes concernées ont été en arrêt maladie durant la procédure.

### **7. Trois entités du grand Etat : TPG, SIG et HUG**

Avant d'aborder les auditions elles-mêmes, la sous-commission rappelle que, dans son invitation, elle a remis deux questions permettant aux auditionnés de se positionner sur les éléments suivants, ceci afin de connaître les bonnes pratiques en matière de gestion des absences :

1) *Etablir les critères sur la base desquels des diagnostics/audits sont décidés.*

2) *Comprendre comment sont réalisés ces diagnostics, ainsi que leurs visées et, le cas échéant, pourquoi ils ne sont pas entrepris.*

Les auditions effectuées sont résumées ci-après.

#### **7.1. Transports publics genevois (1700 personnes employées)**

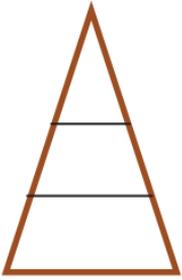
1) *Etablir les critères sur la base desquels des diagnostics/audits sont décidés :*

En octobre 2021, le taux d'absence était de 8,4%, sachant que, sur 2100 employés, il y avait 1200 conducteurs de bus et que, au moment de l'audition, nous étions encore en période de restrictions sanitaires liées au COVID-19.

Le levier dit des 7% est la caractéristique du petit Etat. Aux TPG, il n'y a pas d'attente d'un taux pour agir, l'alerte suit une analyse de proximité des situations. Le concept des « 3P », lui, entre en action, puisqu'il s'agit de santé au travail.

La lecture des statistiques (1×/mois) est faite par les responsables de la qualité de vie au travail en lien avec le/la responsable RH, puis il y a un travail sur les situations particulières.

Depuis 2021, le schéma d'intervention pour les RH est basé sur une pyramide de 3 séquences (voir schéma de la stratégie en annexe 11) :



3. Absences avec atteinte majeure à la santé.

2. Situations sensibles : absences perlées considérées comme un risque de glissement vers les absences de longue durée.

1. Soins aux présences : enquêtes régulières sur la qualité de vie au travail => dès détection des problèmes, remise d'informations aux membres du personnel.

### Socle 1. Soins aux présences :

Avant même la gestion des absences, le premier socle mis en avant correspond au soin donné aux présences. Ce socle est porté par une dynamique entre le manager/formateur et un facilitateur interne. Si elle s'avère nécessaire, l'aide d'un coach externe peut être engagée.

Moyens :

- Qualité de vie au travail : 3 personnes y sont dédiées pour mettre en œuvre les actions de prévention.
- Formation : le focus est mis sur la formation à tous les niveaux. La relation entre la santé et les métiers est traitée de manière particulière et différenciée. Par exemple, pour les personnes conduisant un bus, s'il s'avère qu'il y a une prise de poids conséquente (visite médicale tous les 5 ans), une démarche spécifique est proposée afin de lutter contre les risques liés aux comorbidités. Autre exemple, pour les métiers où la gestion du sommeil et la vigilance sont des notions primordiales pour fournir un service de qualité en toute sécurité, la formation et l'accompagnement des personnes exerçant ce type de métier sont spécifiques, avec un réseau d'intervenants se réunissant régulièrement pour identifier les mesures qui pourraient être prises (exemples de formations : chrononutrition, gestion des conflits, etc.).

Pour les managers, non seulement la formation de base est nécessaire, la formation continue est encouragée, dont celles en ligne visant au développement de la bienveillance et à la prise de décisions. Ceci même si elles demandent le courage de préavisier un licenciement afin de ne pas couvrir des situations problématiques. D'autre part, un accompagnement à la mise en pratique des formations continues au quotidien par le biais de facilitateurs externes sont présents. Si les valeurs de l'entreprise ne sont pas respectées, alors il convient de se séparer du manager.

## Socle 2. Les absences perlées :

Elles sont suivies de manière particulière, car elles constituent un risque d'absences de longue durée. Elles sont gérées par le manager et le conseiller qualité de vie au travail. Il est possible de faire appel à des partenaires externes sous la forme de l'intervention de professionnels de l'aide psychologique, du service social de l'entreprise, du groupe de confiance ou encore des problématiques liées à l'addiction.

Plus qu'un taux à gérer, il y a une masse de situations à traiter. Une approche sur 3 pôles (retour au travail, qualité de vie au travail, accompagnement relationnel et administratif) est portée, avec pour chaque pôle un conseiller. Dès 6 absences sur 12 mois, c'est le manager qui mène un entretien approfondi avec la collaboratrice ou le collaborateur (reprenant ici le concept des 3P) afin de déterminer s'il y a des facteurs d'action à cibler pour améliorer le vécu professionnel. En fonction de l'entretien, le soutien du conseiller qualité de vie au travail peut être demandé.

## Socle 3. Les absences de longue durée :

Ce sont les absences de plus de 30 jours. Le manager n'intervient pas dans la gestion à proprement dite de ce type d'absences. Il s'agit d'un travail mené par une cellule d'orientation qui analyse toutes les situations des absences de plus de 30 jours. Il s'agit de l'investissement du conseiller de retour au travail et de celui de partenaires externes (médecins mandatés par les TPG, l'AI et la SUVA). Une analyse est faite en amont de la mise en place d'un retour au travail via le médecin du travail de l'entité. La personne suivra le retour au travail jusqu'à 3 mois après une reprise à 100% de son taux contractuel ou, s'il n'y a pas de possibilité de reprendre aux mêmes conditions que celles contractuelles, un reclassement professionnel est envisagé avec l'organisation de stage.

Retour au travail : l'accompagnement au retour au travail peut aussi faire l'objet de stages, dont des stages d'occupation, d'employabilité (dans un autre périmètre de compétences).

*2) Comprendre comment sont réalisés ces diagnostics, ainsi que leurs visées et, le cas échéant, pourquoi ils ne sont pas entrepris :*

Les démarches de suivis sont personnalisées et très proches du terrain. Le travail managérial est très investi dans la gestion des absences perlées, afin d'en comprendre la cause. Une fois l'analyse des raisons de celles-ci, les managers en relation avec le conseiller « qualité de vie au travail » mènent des entretiens sur la base des « 3P ».

Lorsqu'il s'avère qu'un membre du personnel n'a pas de problème lié à la santé physique, mais qu'il ne se réalise plus dans son travail, la première démarche s'axe sur la recherche de solutions et la proposition d'alternatives pour éviter les dysfonctionnements. Cela conduit parfois à un départ (volontaire ou licenciement).

Points forts du sous-chapitre 7.1 :

1. Taux d'absence 2020 : 8,4% à mettre en lien avec la pandémie.
2. Pas de levier dit des 7%.
3. La base de la gestion RH repose sur le socle « soin aux présences », une attention particulière est portée sur les différents métiers avec des formations ad hoc. Une relation de proximité permet la circulation du dialogue.
4. Les compétences managériales attendues sont accompagnées de formations sur la bienveillance mais aussi sur le courage de prendre des décisions. Le manager est lié aux valeurs de l'entreprise, s'il ne correspond pas, son poste peut être remis en question.
5. La proximité avec le terrain permet un relais aux RH qui peuvent rapidement mettre en place des actions spécifiques (formations), les managers ont une batterie de partenaires externes qui permettent des réponses spécifiques à des problématiques particulières.
6. Les absences perlées sont suivies de manière à éviter le risque de se transformer en absences de longue durée. Elles sont gérées par le manager directement sur le terrain. Des solutions par le biais de partenaires externes sont possibles.
7. Les absences de longue durée sont suivies par le RH, le suivi après le retour au travail se poursuit jusqu'à 3 mois après le retour de la personne. Des stages sont possibles.

Recommandations du sous-chapitre 7.1 :

- Accompagner la culture d'entreprise auprès des cadres, afin de s'assurer de la transmission de la vision définie et portée par les dirigeants.
- La gestion des absences perlées revient aux managers de terrain.

## **7.2. Services industriels genevois (1700 personnes employées)**

*1) Etablir les critères sur la base desquels des diagnostics/audits sont décidés :*

Les SIG ont développé un système de bonus basé sur des objectifs financiers, sociaux et environnementaux distribués selon une clé de répartition fixée entre ces trois pôles. Ces bonus, de maximum 9 millions, sont répartis annuellement, à l'ensemble des membres du personnel, selon le pourcentage d'atteinte des tous les objectifs.

En cas d'atteinte d'un maximum de 5% d'absence pour l'ensemble de l'entreprise, une somme de 200 000 francs est répartie entre tous les collaborateurs et collaboratrices. Au moment de l'audition, en juin 2021, le taux d'absence était de 4,4%. Selon les projections, pour octobre, il pourrait atteindre les 4,8%. S'agissant des tensions que pourraient entraîner le système et l'atteinte ou non des 5%, les DRH des SIG abordent le risque de tension entre les collaborateurs sereinement, n'ayant jamais constaté de problème.

Un bonus spécifique de 170 000 francs est attribué uniquement aux membres de la direction générale en cas d'atteinte d'un taux  $\leq$  à 0,76% d'absences perlées.

Le système « Equilibre » (depuis 2016-2018) basé sur la confiance est la nouvelle modalité de travail choisie par les SIG. Il permet d'autoriser des horaires et des bureaux flexibles. Afin d'accompagner ce changement d'identité de l'entreprise, des formations pour tous ont été mises en place. Elles visaient à développer une compréhension commune du terme « confiance ». Au moment de l'audition, il n'était pas possible pour la direction exécutive des RH de faire le lien entre sa mise en œuvre et un éventuel impact sur le taux d'absence.

La gestion des conflits n'est pas encore calquée sur le petit Etat, ce qui ne satisfait pas les SIG. Un travail est encore à mener dans ce sens afin que les conflits n'engendrent pas des situations où il devient impossible d'en sortir, avec des risques avérés de dysfonctionnement. S'il y a des absences en lien avec des conflits touchant à des aspects du harcèlement, un processus de dénonciation auprès d'un ombudsman est possible, si les personnes ne peuvent pas aller vers leur hiérarchie (équivalent de type groupe de confiance).

Pour tout ce qui est en lien avec la pénibilité au travail, la SUVA est l'interlocuteur privilégié. La direction exécutive des RH se charge de trouver des aménagements ou des réorientations pour la personne.

Concernant les années avant la retraite, la pénibilité au travail est prise en compte. Pour assurer aux personnes assumant une tâche pénible une atteinte de l'âge de la retraite en santé, les SIG cherchent à la réduire la pénibilité soit en diminuant l'âge de la retraite, soit grâce à une reconversion interne.

*2) Comprendre comment sont réalisés ces diagnostics, ainsi que leurs visées et, le cas échéant, pourquoi ils ne sont pas entrepris :*

Le suivi des absences suit un processus administratif classique, avec pour objectif l'identification des services où des dysfonctionnements semblent présents, des entretiens sont menés afin d'obtenir des explications sur les raisons des absences. Les entretiens ont lieu entre les membres de la direction et le directeur de la gestion opérationnelle chargé du suivi opérationnel de chaque direction. En parallèle, le médecin du travail suit les absences pour maladie selon le processus habituel, à savoir l'ouverture d'une fiche d'absence avec un certificat médical et un contact avec le membre du personnel concerné. Il y a un médecin du travail à 100%, 2 infirmières à 100% et une personne qui gère l'administratif. Un outil spécifique suit les absences pour cause de maladie et un outil informatique suit les absences en lien avec les accidents. Le centre de santé est rattaché administrativement à la direction générale, et un médecin du travail est en lien avec les RH et la hiérarchie. La volonté des SIG est de travailler dans la confiance. La gestion des absences suit 2 axes :

1. Maladies avérées et confirmées par un certificat médical : c'est le médecin de l'entreprise qui suit.
2. Mal-être en raison de problématique de qualité de vie au travail : les managers sont alors sollicités afin d'évaluer où se situe le problème (managérial ou organisationnel). C'est la direction opérationnelle qui prend en charge les difficultés liées à la gestion managériale ; si nécessaire, elle s'adjoint l'aide de coaches externes.

Durant l'audition, il n'a pas été fait référence à l'abandon de processus de diagnostic, tout est mené afin d'aller au terme de ce qui doit être mis en place.

Points forts du sous-chapitre 7.2 :

1. Taux d'absence : environ 5%.
2. Pas de levier dit des 7%.
3. Afin d'encourager les présents, des bonus financiers sont distribués à tout le personnel en cas d'atteinte d'un taux d'absence d'au maximum 5%.

4. Au moment de l'audition, il n'était pas possible d'évaluer si « Equilibre » avait un impact sur le taux d'absence.
5. Le déploiement d'« Equilibre » agit sur le climat de travail orienté sur la confiance, mais, en amont, il y a une communication afin d'avoir une définition commune de ce que signifie « confiance ».
6. La pénibilité du poste est prise en compte dans l'accompagnement à la retraite.

### **7.3. HUG (13 800 personnes employées)**

*1) Etablir les critères sur la base desquels des diagnostics/audits sont décidés :*

La gestion des absences par les HUG se rapproche de celle du petit Etat, cependant la granularité est plus fine. L'outil statistique « Click View » est particulier aux HUG ; en octobre un nouvel outil pour la gestion des absences de longue durée a été mis en place qui se trouve être le même que celui du CHUV. Il se rapproche d'une plateforme qui documente sur les actions entreprises et qui permet d'émettre des courriers automatisés.

Il faut cependant relevé que le taux dit des « 7% » n'est pas le levier utilisé, mais une réflexion est menée en vue d'un fonctionnement s'en rapprochant. Actuellement, la DRH utilise l'outil de pilotage « VISIO » qui est le même que celui de l'IMAD et de l'Hospice général. Lorsque le secteur concerné est jugé important et que le taux d'absence est élevé, un acteur externe est appelé. Ceci dans le but d'avoir une analyse sans préjugés.

Afin d'atteindre le taux institutionnel de 5%, sachant qu'un taux de 6 à 7% semble plus réaliste, la DRH a mis en place un processus de suivi de la gestion des absences par les départements qu'elle souhaite cohérente et équitable. Ainsi, des rencontres mensuelles ont lieu entre hiérarchie, responsable RH et santé du personnel afin de passer en revue toutes les situations d'absences de plus de 30 jours. Pour les absences perlées, il y a des échanges, mais ils sont informels avec un premier échange avec le membre du personnel concerné et les RH.

Le retour au travail est accompagné.

Le suivi se fait sous forme de statistiques présentées sous forme de tableaux à granularité assez fine, avec une différenciation de la durée des absences (>3jours, de 3 à 7 jours, de 8 à 30 jours et de 31 à 90 jours), ce qui permet d'avoir une bonne visibilité sur les absences perlées. Ces tableaux sont l'outil de pilotage principal de la DRH et de la direction, ils sont consultables par tous les départements.

Les 2 axes principaux des RH sont la prévention et le suivi des personnes absentes.

*2) Comprendre comment sont réalisés ces diagnostics, ainsi que leurs visées et, le cas échéant, pourquoi ils ne sont pas entrepris :*

Les RH comportent 5 pôles : reporting et budget (questions opérationnelles et coordination transversale), gestion des situations difficiles et des conditions de travail, formation, projets transversaux. Elles sont organisées selon la taille des départements et coordonnent avec la hiérarchie et sont responsables du suivi des absences.

A noter que les membres du personnel sont en majorité des femmes, ce qui pèse sur le taux d'absence. Effectivement, les absences prématernité et maternité représentent 21% du taux global (novembre 2021) de 9,8%. Durant le COVID, l'impact des grossesses a été important en raison des mesures sanitaires, les femmes enceintes étant considérées « à risque », même si des mesures ont été prises afin d'offrir des postes moins exposés.

La direction investit non seulement dans la problématique des absences, mais souhaite que les managers suivent de près les « présents » afin qu'ils ne deviennent pas les futurs absents.

La formation de l'ensemble du personnel est importante. Les cadres et les managers suivent des formations pour développer le partage et la co-construction, ainsi que sur la gestion de l'absence et la communication avec les personnes absentes. D'autres formations spécifiques aux métiers présents aux HUG sont disponibles (ergonomie pour les brancardiers p. ex.).

Afin de développer la culture de l'entreprise, l'institution se doit de mettre à disposition des cadres de proximité des outils pour qu'ils puissent inspirer et amener la co-construction.

Points forts du sous-chapitre 7.3 :

1. Taux d'absence de 9,8% (à mettre en lien avec la pandémie).
2. Pas de levier dit des 7%.
3. La gestion des absences est proche de celle du petit Etat.
4. Des rencontres mensuelles ont lieu entre hiérarchie, responsable RH et santé du personnel afin de passer en revue toutes les situations d'absences de plus de 30 jours.
5. La gestion des absences perlées est plus informelle, avec un premier échange entre la personne concernée et les RH.

6. Les statistiques sont présentées en 3 catégories de durée.
7. Volonté de suivre les « présents ».
8. Formation des managers et des cadres pour développer la culture d'entreprise.

Recommandations du sous-chapitre 7.3 :

- Présentation des statistiques sous forme de tableaux à granularité assez fine, avec une différenciation de la durée des absences (>3 jours, de 3 à 7 jours, de 8 à 30 jours et de 31 à 90 jours).
- Investissement de managers auprès des « présences ».

## **8. Deux grandes entreprises industrielles du secteur privé**

Avant d'aborder les auditions elles-mêmes, la SCCG dans le courrier transmis a remis un canevas permettant aux auditionnés de se positionner et de se préparer. Elles ont toutes deux demandé la garantie du respect de la confidentialité, raison pour laquelle le présent rapport ne rendra pas compte de chacune des auditions menées, mais d'un retour sur les points qui sont susceptibles de permettre à la SCCG de faire des propositions conformément au mandat reçu.

Le taux d'absence de l'une est de 3,9% (différents corps de métiers) et pour l'autre d'environ 2,2% (uniquement des absences de longue durée et des métiers administratifs, les cas d'absences perlées semblent faire partie d'une gestion interne aux équipes ; en cas de récurrence, une discussion avec les RH et mise en œuvre).

La somme des collaborateurs et collaboratrices présents dans ces deux entreprises est de 6700 pour une représentation d'environ 200 métiers et 160 gestionnaires RH, dont 70 s'occupent de l'administratif lié aux RH.

### ***8.1. Stratégie RH en matière de diagnostic et de gestion des absences***

Elle est basée sur une vision « Exprimer la part d'excellence qui est en vous ». La gestion RH est engagée afin de contribuer à la mise en œuvre de conditions de travail propices à la performance et à l'épanouissement des collaborateurs et la stratégie managériale pourrait se résumer ainsi : la formation est la clé du développement de la personne. Le taux d'absence atteignait 3,9% en 2020.

En fonction des postes-métiers, il est possible de bénéficier d'un horaire flexible pour autant que les heures soient effectuées (système de pointage).

Il y a un investissement de la DRH auprès des managers qui sont formés à la gestion des absences, des formations qui concernent aussi les responsables d'équipe. Une information, qui aborde les valeurs de l'entreprise et qui permet un contact entre tous les nouveaux arrivants quels que soient les métiers, est organisée pour l'ensemble des arrivants ; une « piqûre de rappel » a lieu régulièrement.

Les absences, dès 20 jours, sont considérées comme de longue durée et font l'objet d'un contact systématique, et d'un suivi dès le retour au poste de travail.

Le soin aux « présents » est la priorité et, à cette fin, des mesures sont mises en place ; elles se déploient sur les thématiques suivantes :

- La gestion du stress : avec un programme sur la gestion proprement dite et la résilience.
- Zone pour « turbo sieste ».
- Gestion et évaluation du bien-être : santé physique et mentale.
- Services payants à disposition sur place : bien-être sport, diététique, méditation, massages et coiffeur.
- Assistance aux démarches administratives et à la gestion financière.
- La parentalité : un réseau de parents avec la présence de professionnels est encouragé et entretenu (p. ex. : pendant le COVID, un programme spécifique à la gestion des comportements des enfants avec un psychologue de l'enfance), soutien pour les crèches. Soutien à la maternité et lors du retour au travail après l'accouchement (but : diminuer le stress et l'incertitude). Instauration du congé paternité de 8 semaines depuis 2019 et possibilité d'allonger le congé maternité.
- Envoi annuel d'un questionnaire de satisfaction à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices.

Des formations sont proposées aux managers avec un focus sur la gestion des RH, puisqu'ils gèrent les membres de leur équipe. Ils sont aussi évalués sur leur capacité à gérer les relations humaines en collaboration étroite avec les RH et le médecin du travail.

Points forts du sous-chapitre 8.1 :

1. 2 entreprises : 2,2% (uniquement comptabilisation des absences de longue durée) et 3,9%.

2. Vision RH « exprimer la part d'excellence qui est en vous », basée sur le soin aux présents (programme de gestion du stress, bien-être, parentalité, etc.).

Recommandation du sous-chapitre 8.1 :

Engagement et formations des managers et des cadres de proximité avec un focus RH.

### **8.2. Les règlements/directives cadrant la gestion des absences**

En termes de maintien de la santé, 3 secteurs sont définis avec des entités de prise en charge et des règlements différents (santé physique : service santé et SST, santé sociale : via le service social interentreprises, et enfin la santé psychique, qui elle relève d'un service externe). Une rencontre hebdomadaire entre le responsable RH et le manager du secteur permet de passer en revue les problématiques RH (recrutements, formations nécessaires et taux d'absence).

Les lignes directrices en cas d'absence :

Le règlement du personnel aborde la question et les attentes de l'entreprise sur le processus à suivre en cas d'absence.

Les managers ont, pour leur part, une note sur la gestion des absences répétées clarifiant qui les détecte et qui met en place un entretien (une batterie de mesures peut être proposée : d'une simple mise en contact avec le service santé à l'exigence systématique d'un certificat médical ou au courrier d'avertissement). Le responsable RH transmet un constat des absences mais est aussi chargé de faire émerger de la personne concernée une recherche de solution et de convenir d'un bilan après 3, 6 ou 9 mois. Si la situation ne se normalise pas, le suivi se poursuit.

En cas de dysfonctionnement, un système permet de le signaler de manière anonyme. 2 personnes y sont assignées, une procédure rigoureuse aboutit à un rapport qui sera approuvé par une instance indépendante.

Point fort du sous-chapitre 8.2 :

1. Peu de directives, si ce n'est celles liées au MSST, SST, règlement du personnel, note de gestion des absences perlées aux managers.

### ***8.3. Le processus et les outils de gestion des absences***

Un comité santé se réunit mensuellement pour suivre les absences. Il y est envisagé des réorientations à l'interne selon les raisons des absences.

Le traitement des absences de longue durée entre en force dès 20 jours d'absence. Pour la gestion des absences perlées, elle est basée sur une liste générée automatiquement, et se fait dès 3 occurrences par un entretien entre les RH du secteur et le membre du personnel. Cependant, il convient de relever qu'il y a un seuil de tolérance lorsqu'il n'y a pas de répétition. C'est une manière de transmettre que l'entreprise monitore et que les absences sont connues non seulement dans les secteurs mais aussi par la hiérarchie.

Il y a une relation directe entre les problématiques des absences non certifiées et la fixation des salaires.

Il est attendu du collaborateur une prestation et, si elle n'est pas fournie pour des raisons qui ne sont pas claires, des mesures disciplinaires peuvent être prises, allant jusqu'au licenciement. Il est rappelé que l'absence d'un collaborateur ou d'une collaboratrice a un impact important sur les membres présents à leur poste de travail.

Une prime de fin d'année est redistribuée en fonction du taux d'absence personnel.

### ***8.4. Le rôle des services de santé du personnel et des entités des contrôles internes/externes***

Dès le retour au travail après une absence de plus de 20 jours, le premier contact se fait avec l'infirmière du personnel. Dès le retour de la personne, un entretien est mis en place.

Le retour au travail après une absence de longue durée fait l'objet d'un processus progressif. Le manager et le médecin du travail œuvrent de concert afin que les meilleures conditions puissent être mises en place. Il est exigé de la personne en période de retour au travail de rencontrer régulièrement le médecin de l'entreprise avec une communication régulière avec le médecin privé. Le tout dans le respect du secret médical.

Points forts des chapitres 8.3 et 8.4 :

1. Le suivi des absences se fait par un comité santé une fois par mois.
2. Des bonus sont distribués en fonction du taux d'absence personnel.
3. Les absences de longue durée sont suivies dès 20 jours.

4. Si des raisons peu claires ne permettent plus au collaborateur de fournir sa prestation, des mesures disciplinaires peuvent être prises allant jusqu'au licenciement.
5. Le retour au travail suit un processus progressif, le manager œuvre avec le médecin du travail.
6. La protection des membres du personnel ainsi que l'exercice du droit d'être entendu sont respectés.

## 9. Retour sur les recommandations

La SCCG propose de cataloguer ses propositions en 4 thèmes :

### 1. Prendre soin des présences

#### a. Développer le sentiment d'appartenance :

- Accompagner le changement de culture.
- Assurer une stabilité dans l'organisation interne en recherchant la pérennité de la distribution des départements au-delà des élections et des remaniements qui s'ensuivent.
- Développer les liens avec le terrain.
- Créer un questionnaire annuel pour l'ensemble des collaborateurs afin d'évaluer la stratégie « Travailler autrement », analyser les actions mises en place, évaluer leur adéquation et, le cas échéant, prendre les mesures nécessaires.
- La reconnaissance de la pénibilité du poste, qui prend forme pour de nombreux métiers manuels, pourrait être élargie et prise en compte, par exemple pour les postes en lien avec les prises en charge de personnes en situation de « handicap lourd ».

#### b. Culture managériale positive :

- Le recrutement des managers devrait faire l'objet de tests avec profil d'intelligence émotionnelle, l'aide de cabinets d'évaluation pourrait être mise en place en fonction de situations particulières.
- Investissement de managers auprès des présences.
- La relation avec le terrain devrait être privilégiée à la faveur des statistiques et se déployer grâce à l'exemplarité.
- Lors des entretiens d'évaluation et de développement, développer les liens avec le terrain afin d'identifier et valoriser les potentiels talents sur la base des valeurs de la « charte éthique de l'administration cantonale ».

- Augmenter l'autonomie dans les corps de métiers du terrain en rétablissant un climat de confiance.

## **2. Calendrier politique et RH**

- Autonomiser la gestion RH et la sortir du calendrier politique, à savoir :
  - Rendre la gestion des RH pérenne indépendamment de la configuration électorale du Conseil d'Etat.
  - Garder le fil rouge de la gestion RH qui porte sur le soin aux présences et la gestion des absences.
- Accompagner la culture d'entreprise auprès des cadres afin de s'assurer de la transmission de la vision.

## **3. Définir une gestion des absences qui génère la responsabilisation de tous**

- Formations :
  - Tous les DRH et les RRH ont une formation certifiante en RH.
  - Tous les managers ont une formation certifiante en management.
  - Engagement et formations des managers et des cadres de proximité avec un focus RH.
  - Encourager, au travers des entretiens d'évaluation et de développement, la formation continue des managers qui sont bien plus que des techniciens (avec la richesse du catalogue de l'OPE).
- La gestion des absences perlées revient aux managers de terrain responsables pour :
  - Prendre des mesures adéquates rapidement (évaluation de l'ergonomie, outils, valorisation et motivations).
  - Décider de manière autonome si la complexité de la situation demande l'intervention des RH.
- La gestion des absences de longue durée :
  - En vue du retour au travail et sur la base d'une évaluation des documents administratifs, trouver et proposer des solutions simples permettant la mise en place d'un stage hors du service.
  - En cas de réorientation en fin de stage, le principe d'ouverture d'un ½ poste devrait être suivi par l'ensemble des départements.

- Prendre en compte le taux d'absence global dès 5% à tous les échelons hiérarchiques et dans toutes les tailles de services et d'offices, afin de le mettre en perspective et de prendre de mesures le cas échéant. Le manager de proximité semble être le meilleur échelon d'intervention.
- Moyens techniques et administratifs :
  - Réviser l'ensemble des directives sur la gestion des absences afin de simplifier les processus et d'en limiter le nombre.
  - Faire un bilan de la gestion des absences afin d'élaborer des propositions proches du terrain.
  - Présentation des statistiques sous forme de tableaux à granularité assez fine, avec une différenciation de la durée des absences (> 3 jours, de 3 à 7 jours, de 8 à 30 jours et de 31 à 90 jours) dans le but de mettre en place des actions coordonnées, grâce aux managers de terrain.
  - L'accès au tableau de bord SIRH doit être possible en tout temps et sans délai dès l'engagement d'une nouvelle DRH ou RRH, ou en cas de remplacement des RH dans l'urgence.
  - Afin de prévenir une défaillance de SIRH, développer un outil simple qui peut être mis en place rapidement.

#### **4. Entretien interdépartemental**

- Le levier des 7% est une ultima ratio et une obligation de mettre en œuvre l'entretien interdépartemental, afin de garantir une égalité de traitement pour l'ensemble du personnel de l'Etat
- Afin d'éviter les conflits d'intérêts, revoir le schéma de responsabilité menant à l'organisation d'un audit externe, à savoir :
  - Sur préavis de l'entretien interdépartemental, le collège des SG porte la responsabilité des décisions du type d'audit à mettre en œuvre, ceci afin d'assurer des décisions libres de tout conflit d'intérêts.

## 10. Conclusion

Au terme de ce rapport, la sous-commission reste humble devant l'ampleur du travail que réclame la gestion des absences. Elle n'a pas plus que tous les auditionnés de solution miracle à apporter pour leur gestion et leur traitement.

La sous-commission témoigne de l'engagement de celles et ceux qu'elle a auditionnés et les remercie de leur confiance. En ce sens, elle relève également que la volonté politique est engagée pour une meilleure gestion des absences. Elle souligne que, lors de son audition, le DF avait relevé qu'un plan de lutte contre les absences devait être élaboré. Au moment de la rédaction du présent rapport, la Scm Absences a été informée qu'il devait être validé par le CE et être présenté à la commission des finances. Il avait été également fait mention du fait qu'un groupe de suivi de stratégie RH devait se mettre en place ; il s'est rencontré à deux reprises à ce jour. Fin juin 2022, le département des finances publiait son plan d'action pour lutter contre les absences conformément à ce que la conseillère d'Etat en charge avait mentionné lors de son audition. Il conviendra donc que la CCG l'étudie en parallèle du présent rapport.

Suite aux auditions des entités autonomes et des entreprises privées, la Scm Absences fait remarquer qu'elles prennent des décisions allant jusqu'au licenciement lorsque la culture d'entreprise n'est pas respectée (entre autres). Elles peuvent également répartir un bonus financier en fin d'année lorsque les objectifs entrepreneuriaux liés absences sont atteints. Ce sont deux sujets qui ouvrent de larges discussions politiques qui vont bien au-delà du mandat donné à la Scm Absences.

Le levier des 7% fait remonter la problématique de l'absence jusqu'au CE, mais c'est en amont et grâce à la lecture des statistiques à granulométrie fine du taux d'absence au sein des départements, offices ou services que les managers de terrain doivent pouvoir se mobiliser.

En réponse aux objectifs du mandat, la Scm Absences relève que le levier des 7% qui met en œuvre l'entretien interdépartemental, outre la nécessité de mieux définir s'il s'agit d'une invitation ou d'une obligation, devrait faire l'objet d'une réflexion sur les conséquences de la mise en place d'un audit suite à la décision de quatre personnes, dont deux potentiellement en lien avec les personnes concernées. Sur la base de cet entretien, le choix de l'audit devrait pris par le collège des SG afin d'assurer des décisions libres de tout conflit d'intérêts.

La sous-commission demande également au Conseil d'Etat de considérer avec une grande attention le fait que les concepts et directives concernant la

gestion des absences sont déjà substantiels. D'autre part, elle le rend particulièrement attentif, ce moins d'une année avant les élections de 2023, au fait que les réorganisations des départements ne sont pas sans conséquences pour l'ensemble des membres du personnel et limitent la comparaison des éléments statistiques des taux d'absence annuels. Ce qui pourrait être considéré comme un simple changement de papier à entête n'est pas sans conséquences sur le stress que cela engendre en cascade pour les membres du personnel de l'Etat.

D'autre part, la SCCG constate, suite aux auditions des SG et des DRH, que le groupe de confiance n'est que peu sollicité, ce qui a questionné la commission de contrôle de gestion lors de la présentation du présent rapport quant au rôle que devrait avoir ledit groupe.

Elle relève que, en amont de la gestion des absences, il est nécessaire de développer une vision de la gestion des présences commune et bienveillante, ce qui est l'objectif de la stratégie « Travailler autrement ». Il convient cependant de s'assurer que cette stratégie est efficiente. A cette fin, une évaluation devrait se dessiner rapidement. Permettre à cette stratégie de s'inscrire dans une vision commune reconnue et partagée construit la cohérence de l'Etat, renforce le bien-être au travail qui développe le sentiment d'appartenance et encourage l'engagement du personnel dans l'ensemble des structures de l'Etat.

La commission de gestion a fait sien le rapport de la sous-commission « Diagnostic et traitement des absences » dans sa séance du 22 août 2022 En adoptant ses recommandations à l'unanimité des personnes présentes (1 EAG, 2 MCG, 2 PDC, 4 PLR, 3 PS, 2 Verts).

**Liste des annexes**

1. Article de la Tribune de Genève « L'absentéisme coûte cher au canton » (titre de la version « print » du 5 octobre 2020) / « A l'Etat, l'absentéisme continue de grimper » (titre de la version en ligne du 4 octobre 2020)
2. Q 3842-A Réponse du Conseil d'Etat à la question écrite de M. Boris Calame : Taux d'absentéisme dans le petit et le grand Etat, où en est-on ?
3. Mandat de la sous-commission « Diagnostic et traitement des absences » de la commission de contrôle de gestion
4. Récapitulatif des statistiques de l'OPE : extrapolation établie par la sous-commission à partir des données récoltées dans les documents appelés « bilan social » des années 2014-2020
5. Directive transversale (EGE-03-14) Gestion des absences et qualité de vie au travail et ses annexes
6. Directive transversale (EGE-03-06) Santé et sécurité au sein de l'Etat et ses annexes
7. Processus de Gestion des Absences (GAB)
8. Schéma 3P – 3C
9. Cahier des charges Secrétaire général
10. Liste des auditions menées par la sous-commission
11. Schéma de la stratégie des TPG



GENÈVE



Actu genevoise

Votations genevoises

Communes

Faits divers

Grand Genève



Accueil | Genève | Actu genevoise | Fonction publique – À l'État, l'absentéisme continue de grimper

Abo **Fonction publique**

## À l'État, l'absentéisme continue de grimper

Maintenu sous les 5% pendant plusieurs années, le taux d'absence des fonctionnaires augmente. Il coûte au Canton 74 millions de francs par an.



Chloé Dethurens

Publié: 04.10.2020, 22h05



Depuis six ans, l'absentéisme grimpe en continu chez les fonctionnaires. Certains services, déjà très touchés, voient encore leur taux d'absence augmenter en 2019. L'Office des poursuites, qui a connu d'importants problèmes de gestion ces dernières années, passe par exemple de 9,9 à 11,6%. © Steeve Iuncker-Gomez

TDG

L'absentéisme à l'État ne cesse d'augmenter. C'est ce qui ressort du bilan social 2019 de ce dernier. Désormais, le taux d'absence a atteint les 5,53% l'an passé. Cette situation préoccupe le Canton. Après avoir adapté sa stratégie de prévention, celui-ci réfléchit à créer une assurance perte de gain maladie.

Depuis six ans, l'absentéisme grimpe en continu chez les fonctionnaires. Certains services, déjà très touchés, voient encore leur taux d'absence augmenter en 2019. L'Office des poursuites, qui a connu d'importants problèmes de gestion ces dernières années, passe par exemple de 9,9 à 11,6%. L'absentéisme progresse aussi à l'Office de la population et des migrations (OCPM). Dans le domaine de la sécurité, la détention et la police voient également leur taux d'absence, déjà élevé, augmenter. Autre exemple: tous les services du DIP ont connu davantage d'absences entre 2018 et 2019, mis à part l'Office de l'orientation, de la formation professionnelle et continue.

Dans le grand État, certaines régies atteignent aussi des taux élevés et en augmentation par rapport à 2018, comme la Fondation des parkings (plus de 10%) et les Établissements publics pour l'intégration (près de 9%).

## Épuisement

Pour les syndicats, les causes de ces absences sont multiples. «On constate un sous-effectif et un épuisement, notamment au Service de protection de l'adulte (*ndlr: 10% d'absentéisme*) et dans tous les services liés à la santé», explique Françoise Weber, secrétaire syndicale au Syndicat interprofessionnel des travailleurs (SIT). Dans ces domaines, celle-ci relève «des pressions par un management qui laisse peu d'initiative ou exerce trop de contrôle». La représentante du personnel poursuit: «Il n'y a pas assez de postes de terrain, la charge de travail augmente mais cela ne suffit plus face aux besoins de la population. Les employés croulent sous les dossiers, ce qui entraîne souffrances et insatisfactions. Quand ils craquent, les gens entrent dans le cercle vicieux des absences.»

Le Département des finances (DF) a confirmé aux députés du Grand Conseil que cet absentéisme galopant le préoccupait, lors de l'examen du rapport de gestion du Conseil d'État. Mais il précise que cette augmentation «s'observe de manière générale dans le monde du travail». Alors, comment faire pour venir à bout de ce phénomène combattu depuis une dizaine d'années? Persévérer dans les programmes mis en place, nous répond l'État. «Ils mettront certes du temps à déployer leurs effets mais ils le feront de manière pérenne», explique Philippe Dunant, porte-parole du DF.

L'État conçoit désormais l'absence comme un symptôme aux causes multiples et collectives, pas uniquement un problème lié au travail et à l'employé seul. L'objectif est d'abord de prévenir l'absence, en changeant de philosophie. «La volonté de mettre en place de nouvelles formes de management basées sur la responsabilité, l'autonomie, la collaboration et la confiance en est un des aspects», explique Philippe Dunant. Si le problème finit quand même par survenir, les origines de ce dernier sont analysées dans leur ensemble. Enfin, un programme de suivi des employés absents a été mis en place, pour déterminer la pertinence de l'absence mais aussi les possibilités de retour au travail.

### Un sparadrap

Pour les syndicats, tout ceci n'est qu'un «sparadrap». «Une manière d'aide à réduire les absences, outre mettre du personnel de terrain en suffisance, serait de favoriser la mobilité, estime Françoise Weber. Or, cela est quasi impossible car les postes ont été trop réduits. Pouvoir avoir accès à d'autres postes soulage souvent les situations et les retours au travail. Un employeur de la taille de l'État doit pouvoir favoriser la mobilité interne.»

L'État a tout intérêt à juguler ce phénomène, car l'absentéisme lui coûte de l'argent. Quelque 74,7 millions de francs (hors Pouvoir judiciaire). Il est question de mettre en place une assurance perte de gain maladie, explique le DF. Cela devrait permettre de réaliser une économie de 5,5 millions de francs par an. Mais aussi «d'offrir une prestation de libre

passage au personnel quittant l'État avant la retraite pour conserver une couverture d'assurance, de renforcer le suivi des absences et d'aligner la couverture maladie du personnel de l'administration ayant moins d'un an d'ancienneté sur celle du reste du personnel». Ce projet est en discussion avec les organisations du personnel. Qui y seront attentives, préviennent-elles.

Le DF souhaite aussi adapter la loi encadrant les ressources humaines de l'État, afin de pouvoir assouplir les procédures de résiliation des contrats de travail. La législation actuelle, «extrêmement rigide» selon le département, oblige l'État à réintégrer un fonctionnaire qui aurait recouru contre son licenciement et gagné en justice.

---

**Chloé Dethurens** est journaliste au sein de la rubrique genevoise depuis 2019. Elle écrit pour la Tribune de Genève depuis 2007. [Plus d'infos](#)

Vous avez trouvé une erreur? [Merci de nous la signaler.](#)

**41 commentaires**

**Secrétariat du Grand Conseil****Q 3842-A**

*Date de dépôt : 14 octobre 2020*

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

Mesdames et  
Messieurs les députés,

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

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

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

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

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

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

## RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les actions posées sont de trois ordres :

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

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

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

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

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

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

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

AU NOM DU CONSEIL D'ÉTAT

La chancelière :  
Michèle RIGHETTI

Le président :  
Antonio HODGERS

Annexes :

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

	juillet 2018 à juin 2019				juillet 2019 à juin 2020				Global	Tota Accidnt	Tota Accidnt
	Maladie	Total	Maladie	Total	Maladie	Total	Maladie	Total			
PRE	DAI - Direction des affaires internationales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Chirurgie	0.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Chirurgie Pédiatrique	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Organismes rattachés administrativement au PRE	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Secrétariat Général - DF	0.4%	1.9%	2.2%	0.0%	0.2%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Direction Générale des Finances de l'Etat	0.2%	5.2%	0.4%	0.5%	1.0%	6.2%	0.4%	0.5%	0.2%	0.7%
	Administration Fiscale Cantonale	0.1%	5.0%	0.6%	0.2%	0.8%	5.9%	0.2%	0.3%	0.2%	0.4%
	Office cantonal des poursuites	0.3%	10.4%	10.7%	1.2%	1.4%	12.2%	9.1%	0.9%	0.2%	1.0%
	Office cantonal des faillites	0.0%	4.0%	0.9%	0.0%	0.0%	4.0%	6.1%	0.5%	0.0%	0.2%
	Office du Personnel de l'Etat	0.0%	4.8%	0.2%	0.0%	0.2%	5.0%	5.5%	0.2%	0.0%	0.5%
DIP	Bureau d'Etat des maladies	0.0%	16.2%	0.0%	0.0%	0.0%	16.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Bureau d'Etat de l'Alcool et de prévention violences	0.0%	16.2%	0.0%	0.0%	0.0%	16.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Organismes rattachés en relation avec le DF	3.2%	3.2%	2.8%	0.0%	2.8%	6.1%	5.4%	1.2%	0.3%	1.5%
	Secrétariat général du dp	0.3%	3.5%	0.3%	0.3%	0.2%	3.0%	0.3%	0.8%	0.1%	0.6%
	Direction générale de l'enseignement obligatoire	0.6%	3.8%	4.1%	0.6%	0.1%	0.7%	4.8%	0.6%	0.1%	0.8%
	Direction générale de l'enseignement secondaire II	0.2%	2.9%	0.4%	0.1%	0.5%	3.4%	3.1%	0.3%	0.4%	0.6%
	Office médico-psychologique	0.8%	4.5%	5.0%	0.2%	0.8%	5.1%	6.0%	0.9%	0.3%	0.8%
	Direction générale de la violence et jeunesse	0.4%	5.9%	6.5%	0.6%	0.2%	0.7%	7.1%	0.6%	0.7%	0.6%
	Office d'animation, formation professionnelle et continue	0.1%	5.1%	5.9%	0.1%	0.0%	0.1%	5.8%	0.3%	0.4%	0.4%
	Secrétariat Général du DSIS et Etat-Major	0.3%	2.8%	0.2%	0.0%	0.2%	3.1%	2.9%	0.4%	0.2%	0.6%
DSES	Office cantonal de l'emploi (OCE)	0.0%	6.5%	0.6%	0.8%	1.7%	5.8%	0.2%	4.8%	5.0%	0.9%
	Corps de Police	0.1%	4.6%	4.1%	0.8%	1.6%	6.2%	0.0%	4.9%	4.9%	0.5%
	Direction Générale de la Santé	0.0%	7.5%	7.6%	1.5%	1.5%	3.1%	10.7%	0.3%	7.2%	7.5%
	Office cantonal de la détection	0.6%	8.2%	0.6%	0.1%	0.7%	8.9%	0.4%	7.6%	8.2%	0.3%
	Office cantonal de la population et des migrations (OCPM)	1.1%	7.4%	8.5%	1.0%	0.8%	1.8%	10.3%	0.9%	4.4%	0.2%
	Direction générale office cantonal Inspection du travail	0.0%	4.2%	4.2%	0.3%	1.2%	1.6%	5.7%	0.0%	4.4%	0.3%
	Office cantonal protecton population et affaires militaires	0.4%	2.2%	2.6%	0.1%	0.0%	0.1%	2.8%	0.0%	2.5%	0.2%
	Secrétariat général du DT	0.3%	2.0%	2.2%	0.7%	3.0%	3.0%	1.5%	0.5%	0.0%	0.5%
	Office de l'urbanisme	0.4%	3.6%	4.2%	0.3%	0.4%	4.5%	0.3%	4.3%	4.6%	1.1%
	Office cantonal du logement et de la planification foncière	0.0%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	4.3%	5.7%	0.2%	0.1%	0.3%
DI	Office du patrimoine et des sites	0.0%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.6%	6.3%	6.9%	0.4%
	Office du registre foncier	0.0%	1.7%	2.1%	0.1%	0.0%	0.2%	2.3%	0.0%	3.3%	0.2%
	Office des autorisations de construire	0.5%	3.6%	3.6%	0.8%	0.1%	0.0%	4.9%	0.0%	5.0%	1.1%
	Office cantonal de l'environnement	0.2%	2.3%	2.5%	0.6%	0.0%	3.1%	0.3%	2.3%	2.6%	0.7%
	Office cantonal de l'eau (OCEau)	0.0%	3.6%	3.6%	0.4%	0.3%	4.3%	3.0%	2.3%	1.5%	0.1%
	Office cantonal de la pêche	0.0%	1.9%	1.9%	1.0%	1.6%	2.6%	4.4%	0.0%	1.7%	1.7%
	Secrétariat général du DI	0.0%	1.5%	1.9%	0.0%	0.2%	0.3%	2.1%	0.0%	0.1%	0.1%
	Office cantonal des transports (OCT)	0.1%	4.7%	4.8%	0.5%	0.0%	0.5%	2.2%	0.4%	2.1%	2.5%
	OCGC - Office cantonal du génie civil	0.2%	4.4%	4.6%	1.9%	0.3%	2.2%	6.0%	0.0%	7.7%	0.8%
	Office cantonal des bâtiments (OCBA)	0.2%	4.4%	4.6%	1.9%	0.3%	2.2%	6.0%	0.2%	4.0%	0.2%
DDE	Office cantonal des systèmes d'information & du numérique	0.1%	3.9%	0.7%	0.1%	0.8%	4.7%	0.0%	4.3%	4.3%	0.5%
	Secrétariat Général du DDE	0.0%	0.9%	0.3%	0.0%	0.3%	1.2%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%
	Direction générale Dev. économique, recherche & innovation	0.0%	2.1%	3.2%	0.1%	0.0%	0.1%	3.4%	0.0%	11.6%	1.8%
	Secrétariat général du département de la cohésion sociale	0.0%	2.2%	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%	2.9%	2.9%	0.0%	0.1%
	Office de l'action, insertion et intégration sociales	0.6%	6.5%	7.1%	0.9%	0.0%	1.0%	8.1%	0.3%	6.7%	7.0%
	Office cantonal de la culture et du sport	0.0%	4.5%	4.5%	0.4%	0.0%	0.4%	4.9%	0.0%	5.4%	0.2%

Glossaire : Mal. pré-mat. : Maladie pré-maternelle, Acc. non prof. : Accident non professionnel, Acc. prof. : Accident professionnel.

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

		janvier 2020 à juin 2020			Total
		Confinement	Garde d'enfants	Vulnérable	
PRE	DAI - Direction des affaires internationales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Chancellerie d'Etat	0.0%	0.0%	0.6%	2.0%
	Organismes rattachés administrativement au PRE	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Secrétariat Général - DF	1.9%	0.0%	0.0%	0.9%
	Direction Générale des Finances de l'Etat	2.5%	0.2%	0.1%	0.4%
	Administration Fiscale Cantonale	3.7%	0.0%	0.3%	0.2%
	Office cantonal des pourlois	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal des familles	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
	Office du Personnel de l'Etat	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%
	Office Cantonal de la Statistique	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%
DIP	Bureau de promotion de l'égalité et de prévention violentes	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
	Services rattachés en relation avec le DF	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
	Service de l'Etat de DF	0.2%	0.0%	0.2%	0.5%
	Direction générale de l'enseignement obligatoire	0.2%	0.0%	0.7%	0.2%
	Direction générale de l'enseignement secondaire II	0.9%	0.0%	0.2%	0.4%
	Office médico-pédagogique	0.2%	0.0%	0.3%	0.7%
	Direction générale de l'office de l'instance et jeunesse	0.3%	0.0%	0.0%	0.7%
	Office d'orientation, formation professionnelle et continue	0.0%	0.2%	0.0%	0.6%
	Secrétariat Général du DSES et Etat-Major	1.4%	0.0%	0.0%	1.2%
	Office cantonal de l'emploi (OCE)	0.3%	0.0%	0.8%	0.2%
DSES	Corps de Police	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
	Direction Générale de la Santé	1.3%	0.1%	0.0%	0.2%
	Office cantonal de la détention	0.2%	0.1%	1.4%	0.0%
	Office cantonal de la population et des migrations (OCPM)	0.8%	0.7%	1.3%	0.8%
	Direction générale office cantonal inspection du travail	0.4%	0.2%	0.3%	0.5%
	Direction cantonal protection population et affaires militaires	3.1%	0.0%	0.4%	1.4%
	Secrétariat général du DT	0.1%	0.0%	0.0%	0.1%
	Office de l'urbanisme	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal du logement et de la planification foncière	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal de l'enjeu	8.7%	1.1%	0.7%	1.2%
DI	Office du patrimoine et des sites	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office du registre foncier	8.1%	0.9%	2.1%	1.3%
	Office de s autorisations de construire	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal de l'environnement	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%
	Office cantonal de l'eau (OCAu)	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
	Office cantonal de l'agriculture et de la nature (OCAN)	0.0%	0.1%	0.3%	0.8%
	Service cantonal des transports (OCT)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	OCGC - Office cantonal du génie civil	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Office cantonal des véhicules (OCV)	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%
	Office cantonal des Bâtiments (OCBA)	0.1%	1.7%	0.8%	3.1%
DOE	Office cantonal des systèmes d'information & du numérique	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
	Secrétariat Général du DOE	1.3%	1.0%	0.0%	0.3%
DCS	Direction générale DA.v. économie, recherche & innovation	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%
	Secrétariat général du département de la cohésion sociale	0.2%	0.1%	0.1%	0.0%
	Office de l'action, insertion et intégration sociales	1.5%	0.1%	0.2%	0.3%
	Office cantonal de la culture et du sport	0.3%	0.0%	0.4%	0.8%

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

	juillet 2018 à juin 2019			juillet 2019 à juin 2020			variation		
	maladie	accident	total	maladie	accident	total	maladie	accident	total
PRE	Management	6.6%	0.0%	6.6%	1.8%	0.0%	1.8%	0.0%	-4.8%
	Administratifs	3.8%	0.3%	4.2%	5.2%	0.4%	5.5%	1.3%	1.4%
	Scientifiques	1.4%	1.5%	2.9%	0.5%	0.2%	0.8%	0.9%	-2.1%
	Techniques	0.0%	0.1%	0.1%	0.5%	0.4%	0.9%	0.5%	0.8%
	Manuels	5.1%	0.7%	5.8%	6.7%	0.2%	6.9%	1.7%	-1.1%
DF	Management	5.8%	0.9%	6.7%	6.5%	0.6%	7.2%	0.8%	-0.3%
	Administratifs	4.8%	0.1%	4.9%	5.4%	1.0%	6.4%	0.6%	1.4%
	Magist.Jurist.Poli	2.2%	2.7%	4.9%	8.2%	0.0%	8.2%	6.1%	-2.7%
	Manuels	0.6%	0.0%	0.6%	1.0%	2.1%	3.1%	0.4%	-2.5%
	Médecins - Paraméd	2.7%	1.2%	4.0%	2.6%	0.2%	2.9%	0.1%	-1.1%
DIP	Management	1.6%	0.4%	2.0%	2.3%	0.5%	2.7%	0.7%	0.6%
	Administratifs	5.6%	0.5%	6.1%	6.3%	0.8%	7.2%	0.7%	1.1%
	Autres Fonctions	5.9%	2.0%	8.0%	4.0%	0.6%	4.6%	-2.4%	-3.4%
	Enseignants	3.6%	0.6%	4.2%	3.7%	0.5%	4.2%	0.1%	0.0%
	Manuels	4.9%	0.3%	5.2%	5.1%	0.0%	5.1%	0.3%	-0.2%
DSES	Management	8.2%	0.4%	8.6%	6.1%	0.7%	6.9%	-2.1%	-1.8%
	Administratifs	5.7%	0.6%	6.3%	7.0%	0.8%	7.6%	1.3%	1.3%
	Manuels	3.5%	0.5%	4.0%	4.3%	0.2%	5.1%	0.8%	2.2%
	Techniques	4.0%	0.8%	4.9%	3.7%	1.2%	4.9%	-0.4%	0.0%
	Médecins - Paraméd	3.0%	1.3%	4.3%	4.3%	0.9%	5.2%	1.3%	0.8%
DTE	Management	7.5%	0.7%	8.2%	7.3%	0.9%	8.1%	-0.2%	-0.1%
	Administratifs	0.5%	1.3%	1.8%	0.4%	0.3%	0.7%	-0.1%	-1.1%
	Autres Fonctions	9.7%	0.7%	10.4%	9.0%	1.0%	10.0%	-0.7%	0.3%
	Enseignants	4.9%	2.4%	7.3%	5.6%	2.2%	7.9%	0.7%	-0.1%
	Manuels	5.0%	2.8%	7.8%	6.5%	0.4%	6.9%	1.5%	-2.3%
DT	Management	7.2%	0.1%	7.4%	5.2%	1.1%	6.3%	-2.0%	-1.1%
	Administratifs	3.6%	0.4%	3.9%	4.8%	0.6%	5.4%	1.3%	1.5%
	Manuels	7.7%	1.6%	9.3%	5.4%	0.2%	5.7%	-2.2%	-3.6%
	Techniques	1.0%	0.3%	1.3%	2.9%	0.3%	3.2%	1.8%	0.0%
	Médecins - Paraméd	3.7%	0.6%	4.3%	4.1%	0.8%	4.9%	0.4%	0.7%
DI	Management	3.2%	0.4%	3.7%	6.5%	1.2%	7.7%	3.3%	4.0%
	Administratifs	5.3%	5.6%	10.9%	2.6%	5.1%	7.7%	-2.7%	-0.5%
	Manuels	4.7%	2.1%	6.8%	6.2%	1.2%	7.5%	1.5%	-0.9%
	Techniques	2.6%	0.2%	2.8%	1.9%	0.1%	2.1%	-0.7%	0.0%
	Médecins - Paraméd	2.7%	0.7%	3.3%	1.9%	0.4%	2.4%	-0.7%	-1.0%
DDE	Management	2.8%	1.0%	3.8%	3.1%	0.4%	3.5%	0.2%	-0.3%
	Administratifs	5.6%	1.5%	7.2%	5.3%	0.7%	6.0%	-0.3%	-0.8%
	Manuels	6.1%	0.0%	6.1%	3.5%	2.2%	5.7%	-2.8%	-2.2%
	Techniques	4.4%	1.1%	5.5%	8.4%	1.9%	10.3%	4.0%	0.8%
	Médecins - Paraméd	3.9%	0.7%	4.6%	4.5%	0.5%	5.0%	0.5%	-0.1%
DCS	Management	7.8%	1.2%	9.1%	6.8%	0.4%	7.0%	-1.1%	-2.1%
	Administratifs	4.1%	1.4%	5.5%	12.1%	2.6%	14.7%	8.0%	1.2%
	Manuels	2.0%	0.5%	2.5%	1.3%	0.2%	1.5%	-0.7%	-1.0%
	Techniques	7.3%	1.0%	8.4%	6.6%	1.0%	7.6%	-0.7%	0.0%
	Médecins - Paraméd	11.0%	0.0%	11.0%	5.3%	0.0%	5.3%	-5.7%	0.0%
DDE	Management	8.7%	0.5%	9.3%	18.9%	0.8%	18.9%	-0.5%	9.7%
	Administratifs	1.3%	0.2%	1.5%	2.1%	0.2%	2.3%	0.8%	0.8%

Taux d'absence selon le groupe de fonctions

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

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

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

Q 3842-A

10/10

## ANNEXE 3

	juillet 2018 à juin 2019			juillet 2019 à juin 2020			Variation					
	1 à 3 j.	4 à 30 j.	31 j. et plus	global	1 à 3 j.	4 à 30 j.	31 j. et plus	global	1 à 3 j.	4 à 30 j.	31 j. et plus	global
PRE	0.2%	1.0%	0.8%	2.0%	0.2%	0.6%	3.1%	0.0%	-0.4%	0.0%	1.5%	1.1%
DAL - Direction des affaires internationales	0.4%	1.2%	3.7%	5.4%	0.3%	0.8%	3.8%	5.0%	-0.1%	-0.4%	0.1%	-0.4%
Chancellerie d'Etat	0.2%	0.2%	1.2%	1.5%	0.2%	0.1%	1.8%	2.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.8%
Organismes rattachés administrativement au PRE	0.3%	0.8%	1.5%	2.4%	0.2%	0.6%	0.0%	0.8%	-0.1%	0.0%	-1.5%	-1.6%
DF	0.7%	1.3%	4.2%	6.2%	0.5%	1.2%	6.3%	8.1%	-0.1%	-0.1%	2.1%	1.9%
Direction Générale des Finances de l'Etat	0.6%	1.3%	4.0%	5.9%	0.5%	1.2%	4.4%	6.2%	-0.1%	0.0%	0.4%	0.9%
Administration Fiscale Cantonale	0.8%	1.9%	9.5%	12.2%	0.6%	1.5%	8.5%	10.8%	-0.2%	-0.3%	-1.2%	-1.8%
Office cantonal des poursuites	0.6%	1.2%	2.8%	4.6%	0.3%	1.4%	6.3%	6.3%	-0.3%	0.2%	1.9%	1.7%
Office cantonal des faillites	0.3%	0.6%	0.3%	3.5%	0.3%	1.2%	4.6%	6.1%	0.0%	0.2%	0.9%	1.1%
Office du Personnel de l'Etat	0.5%	0.7%	2.3%	3.8%	0.4%	1.2%	4.6%	6.1%	-0.1%	0.5%	-2.0%	-1.6%
Office cantonal de la Statistique	0.5%	1.9%	13.8%	16.2%	0.8%	1.9%	4.4%	7.1%	0.3%	0.0%	-9.4%	-9.1%
Bureau de promotion de l'égalité et de prévention violences	0.8%	1.4%	3.8%	6.1%	0.7%	1.4%	4.8%	6.9%	-0.1%	0.0%	1.0%	0.8%
Organismes rattachés ou en relation avec le DF	0.5%	1.2%	2.5%	4.2%	0.4%	1.1%	4.6%	6.0%	-0.1%	-0.1%	2.0%	1.9%
DIP	0.4%	0.9%	3.5%	4.8%	0.4%	0.9%	3.4%	4.6%	-0.1%	0.0%	-0.1%	-0.1%
Direction générale du DIF	0.4%	0.7%	2.3%	3.4%	0.3%	0.7%	2.8%	3.8%	-0.1%	0.1%	0.4%	0.4%
Direction générale de l'enseignement obligatoire	0.5%	1.2%	4.4%	6.1%	0.4%	1.2%	3.8%	5.4%	-0.1%	0.0%	-0.6%	-0.7%
Office médico-pédagogique	0.5%	1.3%	5.3%	7.1%	0.4%	1.5%	7.1%	9.1%	-0.1%	0.2%	1.9%	2.0%
Direction générale de l'office de l'enfance et jeunesse	0.5%	1.1%	4.0%	5.6%	0.5%	1.1%	4.6%	6.1%	-0.1%	0.0%	0.6%	0.5%
Office d'orientation, formation professionnelle et continue	0.3%	1.0%	1.7%	3.0%	0.3%	0.8%	4.2%	5.2%	0.0%	0.0%	2.5%	2.2%
Secrétariat Général du DSES et Etat-Major	0.4%	1.3%	5.4%	7.1%	0.3%	1.6%	5.3%	7.3%	-0.1%	0.3%	-0.1%	0.1%
Office cantonal de l'emploi (OCE)	0.5%	1.3%	3.7%	5.6%	0.6%	1.6%	4.5%	6.7%	0.1%	0.1%	0.7%	0.9%
Direction Générale de la Santé	0.6%	1.0%	4.6%	6.2%	0.4%	0.7%	4.4%	5.5%	-0.1%	-0.3%	-0.3%	-0.7%
Office cantonal de la détection	0.9%	1.6%	7.9%	10.7%	0.5%	1.9%	7.8%	10.3%	-0.1%	-0.2%	-0.1%	-0.4%
Office cantonal de la population et des migrations (OCPM)	0.7%	1.6%	6.4%	8.9%	0.8%	2.0%	5.7%	8.5%	-0.1%	0.6%	-0.7%	-0.4%
Direction générale office cantonal inspection du travail	0.4%	1.0%	4.3%	5.7%	0.3%	1.2%	3.3%	4.8%	-0.1%	0.2%	-1.0%	-0.9%
Office cantonal protection population et affaires militaires	0.5%	1.0%	1.2%	2.8%	0.4%	0.7%	1.6%	2.7%	-0.1%	-0.3%	0.4%	-0.1%
Secrétariat général du DT	0.5%	0.8%	1.7%	3.0%	0.4%	0.8%	2.7%	2.7%	-0.1%	-0.5%	-0.4%	-1.0%
Office de l'urbanisme	0.6%	1.3%	3.1%	4.5%	0.4%	0.3%	4.2%	2.0%	-0.1%	-0.5%	0.4%	-1.0%
Office cantonal du logement et de la planification foncière	0.5%	0.9%	3.1%	4.5%	0.4%	1.1%	4.2%	5.6%	-0.1%	0.2%	1.0%	1.1%
Office cantonal de l'énergie	0.6%	1.3%	2.4%	4.3%	0.5%	1.5%	4.1%	6.0%	-0.2%	0.2%	1.7%	1.7%
Office du patrimoine et des sites	0.5%	0.9%	2.8%	4.3%	0.2%	0.8%	6.3%	7.3%	-0.3%	-0.2%	3.5%	3.0%
Office du registre foncier	0.7%	1.0%	0.6%	2.3%	0.5%	1.4%	3.4%	5.3%	-0.2%	0.4%	2.8%	3.0%
Office des autorisations de construire	0.5%	1.1%	2.8%	4.5%	0.4%	0.9%	3.1%	4.4%	-0.2%	-0.2%	0.3%	-0.1%
Office cantonal de l'environnement	0.6%	0.8%	1.7%	3.1%	0.4%	0.9%	2.9%	3.3%	-0.2%	0.1%	0.3%	0.2%
Office cantonal de l'eau (OCEau)	0.4%	0.8%	3.1%	4.3%	0.3%	0.9%	2.7%	3.9%	-0.2%	0.1%	-0.4%	-0.5%
Office cantonal de l'agriculture et de la nature (OCAN)	0.4%	0.6%	3.4%	4.4%	0.3%	1.0%	1.3%	2.5%	-0.1%	0.3%	-2.1%	-1.9%
Secrétariat général du DI	0.2%	0.5%	1.4%	2.1%	0.3%	1.0%	1.0%	2.2%	0.0%	0.5%	-0.4%	0.1%
Office cantonal des transports (OCT)	0.5%	1.2%	2.2%	6.0%	0.4%	0.6%	2.0%	3.0%	-0.1%	0.0%	0.9%	0.8%
OCGC - Office cantonal du génie civil	0.4%	1.2%	4.5%	6.0%	0.3%	1.1%	7.6%	9.0%	-0.1%	0.0%	3.1%	3.0%
Office cantonal des véhicules (OCV)	0.4%	1.4%	5.0%	6.8%	0.4%	1.7%	3.0%	5.1%	0.0%	0.2%	-2.0%	-1.7%
Office cantonal des Bâtiments (OCBA)	0.2%	0.9%	4.8%	5.9%	0.2%	0.9%	5.8%	6.8%	0.0%	0.1%	0.8%	0.9%
Office cantonal des systèmes d'information & du numérique	0.5%	1.2%	3.0%	4.7%	0.4%	0.9%	3.5%	4.8%	-0.1%	-0.5%	0.5%	0.1%
Secrétariat Général du ODE	0.3%	0.6%	0.3%	1.2%	0.3%	0.2%	0.0%	0.5%	0.0%	-0.4%	-0.3%	-0.7%
Direction générale Dév. économique, recherche & innovation	0.6%	0.3%	2.4%	3.4%	0.4%	1.8%	11.2%	13.4%	-0.2%	1.5%	8.8%	10.0%
Secrétariat général du département de la cohésion sociale	0.8%	1.5%	0.0%	2.3%	0.4%	1.2%	1.5%	3.1%	-0.4%	-0.3%	1.5%	0.8%
Office de l'action, insertion et intégration sociales	0.7%	1.5%	5.9%	8.1%	0.6%	1.3%	6.0%	7.9%	-0.1%	-0.2%	0.1%	-0.2%
Office cantonal de la culture et du sport	0.3%	1.1%	3.5%	4.9%	0.4%	1.1%	4.1%	5.6%	0.1%	0.0%	0.6%	0.7%



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

**GRAND CONSEIL**

**Commission de contrôle de gestion**

Confidentiel

### Mandat de la sous-commission de la CCG

#### **Rappel**

Le rapport de diagnostic RH demandé par l'OPE à une intervenante extérieure concernant le grand nombre d'absences au sein du DDE, de même que la crise institutionnelle qui s'en est suivie, soulève une série de questions sur les procédures suivies par l'office du personnel de l'Etat (OPE) et le Collège des secrétaires généraux (CSG) dans des cas présentant des analogies avec ce dernier ou de manière plus large ressortant de taux d'absence relevant selon les rapports bisannuels transmis au Conseil d'Etat.

Cette crise est en effet une opportunité pour contribuer à une mise à plat du traitement du taux d'absence pour garantir une égalité de traitement à l'ensemble des collaborateurs-trices de l'Etat, un climat de travail serein pour la délivrance des prestations publiques et la transparence attendue.

La sous-commission n'entend pas se substituer aux procédures en cours, mais tient à garantir au Grand Conseil le rôle politique qui est le sien dans l'intérêt de la population.

#### **Objectifs**

Les objectifs de ce mandat sont :

- d'établir les critères sur la base desquels des diagnostics / audits sont décidés par l'OPE et/ou le CSG ou les secrétariats généraux des départements ;
- et de comprendre comment sont réalisés ces diagnostics, ainsi que leurs visées et le cas échéant, pourquoi ils ne sont pas entrepris.

#### **Composition de la sous-commission**

La sous-commission est composée de Madame Patricia Bidaux et de Messieurs Thierry Cerutti et Alberto Velasco. Mme Catherine Weber, secrétaire scientifique (SGGC), assiste les membres de la sous-commission.

#### **Méthode**

La sous-commission s'appuiera sur les relevés bisannuels portant sur les taux d'absence pour la législature précédente et celle en cours transmis par l'OPE au Collège des secrétaires généraux (CSG) et au Conseil d'Etat, ainsi que sur les directives mises en place par les secrétariats généraux pour leur suivi et la mise en œuvre des audits en la matière. La sous-commission se réserve la possibilité d'étudier tout autre document, note, procès-verbal ou pièces qui pourront s'avérer utiles lors de ses travaux.

Elle procédera également à plusieurs auditions, dont celles du Conseil d'Etat et de l'OPE, ainsi que de membres du CSG et de directions ou offices, concernés par un taux d'absence supérieur à 7%. Elle se réserve également l'opportunité d'entendre d'autres personnes ou organismes selon les besoins des travaux.

#### **Délaï**

La sous-commission rendra un premier rapport à la CCG en juin 2021 qui fera l'objet d'une présentation et d'une première discussion, en vue de compléments et de développements éventuels.

#### **Axes de travail**

La sous-commission entend travailler comme suit :

##### Etat des lieux et processus

- Inventaire des directives portant sur les taux d'absence et leur traitement
- Processus de déclenchement d'un audit suite à un taux d'absence jugé significatif
- Critères pour le type d'audit (organisationnel, RH, etc.) et leur validation
- Entités concernées par la décision de mise en œuvre ou non d'un audit ou d'un suivi
- Critères en vigueur pour le choix d'un-e auditeur-trice
- Rôle du SAI / Cour des comptes / Groupe de confiance / Service de santé du personnel de l'Etat
- Attribution du mandat et validation de la méthode
- Processus mis en place lorsqu'un-e conseiller-ère d'Etat ou un-e secrétaire général-e est mis-e en cause
- Protection de la personnalité des collaborateurs-trices / exercice du droit d'être entendu

##### Analyse

- Mise en perspective des points litigieux pour un meilleur fonctionnement
- Recommandations

*Voté en Commission de contrôle de gestion le 21 décembre 2020*

## Annexe 4 : Tableaux récapitulatifs établis par la sous-commission

## Législature 2014-2018

9 départements (effectifs totaux en personnes)	2014 (16 907)		2015 (17 216)			2016 (17 387)			2016 (17 633)		
	mal	acc	mal	acc	tot	mal	acc	tot	mal	acc	tot
Présidence	3,85	0,33	3,07	0,54	3,61	2,72	0,3	3,01	4,55	0,82	5,37
Finances	5,78	0,78	5,32	0,79	6,11	5,6	0,95	6,55	5,17	0,77	5,94
DJP	3,36	0,59	3,67	0,54	4,21	3,58	0,62	4,2	3,76	0,59	4,35
Sécurité, économie	4,02	1,62	4,66	1,39	6,05	4,41	1,4	5,81	4,81	1,44	6,25
Aménagement, logement, énergie	3,52	0,44	3,35	0,67	4,02	3,75	0,73	4,48	4,89	0,5	5,39
Envir., transports, agric.	4,13	0,66	4,79	0,73	5,65	5,28	0,71	5,99	3,92	1,1	5,01
Emploi, aff. sociales, santé	5,37	0,81	4,78	0,78	5,56	5,74	0,97	5	6,66	0,84	7,5
Secrétariat général GC	3,58	0,11	3,69	0,13	3,44	4,94	0,07	5,01	3,37	0,06	3,43
Pouvoir judiciaire	5,66	0,65	5,68	0,87	6,55	5,83	0,59	6,41	5,42	0,63	6,05
<b>Total global</b>	4,36	0,67	4,3	0,72	5,02	4,65	0,7	5,16	4,73	0,75	5,48

## Législature 2018-2023

10 départements (effectifs totaux en personnes)		2018 (18 093)			2019 (18 475)			2020 (18 727)		
		mal	acc	tot	mal	acc	tot	mal	acc	tot
dès										
Présidence	2020 Chancellerie	2,95	0,32	3,28	4,62	0,29	4,91	3,1	0,3	3,4
Finances et RH		4,7	0,62	5,32	5,9	0,77	6,67	6	0,7	6,6
DIP		3,8	0,61	4,41	3,98	0,6	4,58	4,6	0,6	5,2
Sécurité	2019 Sécurité, emploi, santé	4,99	1,74	6,73	5,45	1,9	7,34	6	1,6	7,5
Territoire		3,44	0,65	4,09	2,89	0,72	3,61	3,3	0,7	3,9
Infrastructures		3,83	0,94	4,77	4,36	0,91	5,26	4,6	0,6	5,2
Emploi, santé		6,94	0,99	7,93						
Dév. économique	2019				6,54	1,12	7,66	9,6	0,4	10
Cohésion sociale		5,93	1,02	6,95	7,02	0,78	7,79	6,2	0,6	6,8
Secrétariat GC		0,87	0,19	1,07	1,54	0,34	1,88	2,2	0	2,2
Pouvoir judiciaire		6,66	0,58	7,24	6,04	0,49	6,53	6,6	0,5	7
<b>Total global</b>		4,411	0,766	5,179	4,834	0,792	5,62	5,22	0,6	5,78



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE  
Office du personnel de l'Etat

Direction du développement des ressources humaines

Niveau de protection :  
Public

### DIRECTIVE TRANSVERSALE

GESTION DES ABSENCES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	
<b>EGE-03-14_v1b</b>	<b>Domaine :</b> Ressources Humaines
<b>Date :</b> 25.08.2017	<b>Entrée en vigueur :</b> Immédiate
<b>Rédacteur(s):</b> FABIENNE BONJOUR	<b>Direction/Service transversal(e):</b> DDRH/OPE
<b>Responsable(s) de la mise en œuvre:</b> Collège spécialisé Ressources Humaines FABIENNE BONJOUR	<b>Approbateur:</b> GREGOIRE TAVERNIER, <i>Directeur général</i> OPE -DF
<b>Date:</b> 25.08.2017	<b>Date:</b> 25.08.2017

#### 1. Objet

Cette directive a pour objet de préciser les lignes directrices et les principes opérationnels en matière de gestion des absences et qualité de vie au travail.

#### 2. Champ d'application

Administration cantonale (ensemble des directions et services des Départements et Chancellerie).

#### 3. Exception(s)

N.A.

#### 4. Mots clés

Absence, qualité de vie, travail, ressources humaines

#### 5. Documents de référence

- B 4 30.08 : Règlement concernant la protection de la santé et la sécurité du travail au sein de l'administration cantonale B 4 30.08 (RPST).
- Gestion des absences de longue durée : Extrait de PV du Conseil d'Etat du 6 avril 2016 1524-2016.
- Rapport final du groupe de pilotage 09-2011 – 06.2015.
- Mémento des instructions de l'OPE MIOPE : fiches référencées sous chiffre 08 "Qualité de vie au travail", fiche N° 04.04.00 "Encadrement du personnel" et fiches sur les assurances sociales 01.08.02 et 02.02.07.

#### 6. Directive(s) liée(s)

Directive Santé et Sécurité au Travail : EGE-03-06\_v1

Cette directive annule et remplace la directive EGE\_03\_14\_v1

**GESTION DES ABSENCES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL****EGE-03-14\_v1b****Domaine:** Ressources Humaines**Page:** 2/8**SOMMAIRE DE LA DIRECTIVE**

1.1. La santé des collaborateurs : une obligation légale mais pas seulement .....	3
1.2. Principes et processus de la gestion des absences .....	3
1.3. Le maintien du lien .....	4
1.4. L'analyse de l'absence .....	4
1.5. Le traitement de l'absence .....	5
1.6. Le retour au travail.....	5
ANNEXES.....	8

GESTION DES ABSENCES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	
EGE-03-14_v1b	Domaine: Ressources Humaines
Page: 3/8	

### 1.1. LA SANTE DES COLLABORATEURS : UNE OBLIGATION LEGALE MAIS PAS SEULEMENT

L'article 6 de la loi sur le travail confie à l'employeur la responsabilité de prévenir les atteintes à la santé des collaborateurs : "Pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs." LTr art. 6.

La loi sur l'assurance accidents stipule la même chose en intimant à l'employeur l'obligation légale de prévenir les accidents et maladies professionnels : "L'employeur est tenu de prendre, pour prévenir les accidents et maladies professionnels, toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions données". LAA art. 82.

L'ordonnance 3 de la loi sur le travail met en exergue des aspects organisationnels souvent éludés : "L'employeur est tenu de donner toutes les directives et de prendre toutes les mesures nécessaires afin d'assurer et d'améliorer la protection de la santé physique et psychique. Il doit en particulier faire en sorte que :

- a. en matière d'ergonomie et de protection de la santé, les conditions de travail soient bonnes;
- b. la santé ne subisse pas d'atteintes dues à des influences physiques, chimiques ou biologiques;
- c. des efforts excessifs ou trop répétitifs soient évités;
- d. le travail soit organisé d'une façon appropriée.

Au-delà de cette obligation, il convient de considérer que la délivrance de prestations de qualité n'est possible que si la santé et la qualité de vie au travail du personnel sont garanties. Conscient de cela, l'Etat de Genève a mis en place une approche pluridisciplinaire afin de protéger et promouvoir aussi bien la santé des individus (physique et psychique) que la "santé" de l'organisation (leadership approprié, structures fonctionnelles, gestion efficace des tensions, conflits et dysfonctionnements, etc.).

Le regard que l'administration porte sur les absences non planifiées reflète ce postulat; il est issu d'une réflexion paritaire et s'attache à prévenir, analyser et gérer l'absence aussi bien sur le plan individuel que collectif.

### 1.2. PRINCIPES ET PROCESSUS DE LA GESTION DES ABSENCES<sup>1</sup>

Le taux d'absence est un implacable révélateur de la santé organisationnelle d'une structure. Au-delà d'aléas personnels qui peuvent expliquer des taux compris entre 2 et 5%, la qualité de l'interaction entre l'individu et son environnement professionnel doit être sérieusement considérée. Depuis plusieurs années, l'Etat de Genève a mis en place des mécanismes pour limiter l'absence.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Pour les aspects administratifs, on se référera aux fiches MIOPE correspondant à la situation.

<sup>2</sup> Dès 2012, le Conseil d'Etat validait les conditions de la gestion des absences de courte durée, dites aussi absences perlées (4514-2012). La gestion des absences de longue durée a, elle, fait l'objet d'un important projet pilote qui a abouti (Extrait de PV du Conseil d'Etat du 6 avril 2016) à la validation d'une approche dite de gestion élargie des absences, en cours de déploiement à ce jour.

GESTION DES ABSENCES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	
EGE-03-14_v1b	Domaine: Ressources Humaines
Page: 4/8	

Les grands principes qui prévalent sont les suivants :

- Les Ressources Humaines (RH) pilotent l'absence (case management).
- Le lien entre la personne en absence et son milieu de travail doit être maintenu.
- L'absence doit être analysée tant sur le plan individuel que collectif et les facteurs professionnels susceptibles de favoriser l'absence ou la souffrance au travail doivent être évalués.
- Tout doit être mis en place pour réduire autant que faire se peut la durée de l'absence et maintenir un équilibre santé-travail durable, que cela soit par l'institution ou par le collaborateur en absence.
- Le retour au travail doit être accompagné.
- Les droits du collaborateur doivent être protégés (voir les fiches Miope 01.08.02 et 02.02.07).

### 1.3.LE MAINTIEN DU LIEN

En cas d'absence non planifiée, le collaborateur a l'obligation d'informer son supérieur direct, le plus rapidement possible et par téléphone.

- Cette notification immédiate permet d'avoir des informations sur la durée probable de l'absence, d'assurer le bon fonctionnement du service et la reprise des dossiers en cours.
- La date des prochains contacts est fixée d'un commun accord à ce moment-là.
- Cette concertation permet de tenir compte de l'état de santé du collaborateur, de ses éventuels rendez-vous médicaux, de l'agenda du supérieur hiérarchique.
- Si l'absence perdure, l'implication respective des RH et de la hiérarchie s'établit d'un commun accord en considérant qui est le plus à même de maintenir le contact. Plus éloignées de l'opérationnel, les RH peuvent quelquefois être plus adéquates pour maintenir le lien sur la durée. Les RH veillent spécifiquement à respecter les exigences d'annonce et de suivi auprès de l'AI (fiches Miope 01.08.02 et 02.02.07) afin de préserver les droits du collaborateur.
- Si le contact avec la hiérarchie et/ou les RH n'est pas/plus possible, le Service de santé du personnel de l'Etat (SPE) peut être amené à intervenir. Dans certaines situations complexes (conflits, burnout, etc.) le SPE est de fait plus à même de dialoguer avec le collaborateur et/ou son médecin.

### 1.4.L'ANALYSE DE L'ABSENCE

En tout temps mais au plus tard à la 6<sup>ème</sup> absence sur 12 mois coulissants ou à 45 jours d'absence consécutifs, les RH doivent procéder à l'analyse de l'absence en évaluant si elle est en lien avec :

- a) un déséquilibre dans la relation au travail;
- b) une prestation altérée (pour des raisons de santé ou autres);
- c) une violation des devoirs de service.

Chacune de ces voies induit une approche spécifique. Quelle que soit la voie choisie, il est important de noter que les services experts que sont le SPE, le Groupe de Confiance, l'OPE (à travers la Cellule retour au Travail – CRT - et le Conseil et expertise Lien au Travail - CELT) peuvent être sollicités en tout temps.

GESTION DES ABSENCES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL	
EGE-03-14_v1b	Domaine: Ressources Humaines
Page: 5/8	

### 1.5. LE TRAITEMENT DE L'ABSENCE

Le traitement se fait en fonction de la voie choisie (annexe 1).

#### Voie a : déséquilibre dans la relation au travail

Le responsable des ressources humaines (RRH) :

- Recueille l'histoire personnelle du collaborateur.
- Mène 2 à 3 entretiens structurés avec les personnes concernées pour identifier les facteurs de déséquilibre en s'appuyant sur les outils d'analyse que sont :
  - ❖ les 7 facteurs de bien-être au travail<sup>3</sup> (orientation individu),
  - ❖ les 5 facteurs d'organisation du travail<sup>4</sup> (orientation organisation du travail).
- Identifie les dysfonctionnements révélés par l'analyse de ces 12 facteurs.
- S'assure que les parties prenantes ont une lecture partagée des facteurs de dysfonctionnement.
- Soutient la recherche de solutions avec des propositions de mesures correctives et la mise en place d'un plan d'actions concrètes (SMART).
- Effectue un suivi (en principe, 2 à 3 entretiens) jusqu'à ce qu'un (nouvel) équilibre soit trouvé.
- Si le déséquilibre persiste, le SPE peut être consulté ou une nouvelle voie de résolution envisagée.
- Si une problématique collective émerge, la suite se construit en accord avec le SPE.

#### Voie b : prestation altérée

b1) L'insuffisance de prestation semble induite par un problème de santé :

Le RRH sollicite le SPE pour un avis médical afin par exemple d'avoir un pronostic de retour, une aptitude au poste, un accompagnement au retour.

b2) Dans les autres cas :

Traitement classique selon fiche Miope N° 04.04.00 "Encadrement du personnel".

#### Voie c : violation des devoirs de service

Traitement classique selon fiche Miope N° 04.04.00 "Encadrement du personnel".

### 1.6. LE RETOUR AU TRAVAIL

La hiérarchie accueille le collaborateur lors de son retour et mène avec lui un entretien structuré.

Dès la 4<sup>ème</sup> occurrence d'absence sur 12 mois coulissants (selon restitution URAB009F, disponible dans l'espace RH), cet entretien est formalisé et enregistré dans le SIRH<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> 7 facteurs : Reconnaissance au travail / Soutien social / Respect / Conciliation vie privée vie professionnelle / Contrôle de la charge de travail / Autonomie et participation aux décisions / Clarté du rôle.

<sup>4</sup> 5 facteurs : Clarté de la mission / Définition des prestations à délivrer / Clarté de la structure / Fixation des attentes vis-à-vis du collaborateur / Adéquation des outils, procédures et des systèmes.

<sup>5</sup> Se référer au e-learning sur la gestion des absences pour un vademécum.

**GESTION DES ABSENCES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL****EGE-03-14\_v1b****Domaine:** Ressources Humaines**Page:** 6/8

Au plus tard à la 6<sup>ème</sup> occurrence sur 12 mois coulissants, les RH sont associées au traitement de la situation en particulier pour analyser l'absence selon la méthodologie décrite ci-dessus.

- Les échanges, dans le cadre du retour au travail, permettent de prendre des nouvelles du collaborateur, de l'informer de ce qui s'est passé en son absence, de définir le rythme et les modalités de la reprise. Le lien éventuel entre l'absence et les conditions de travail sera également étudié en vue, si nécessaire, d'optimiser ces dernières et/ou de procéder à des aménagements temporaires. Les entretiens sont donc essentiels en termes de prévention et de compréhension de l'absence, tant sur le plan individuel que collectif.

A noter qu'en cas d'absence de longue durée, tout particulièrement si un lien est avéré avec l'environnement professionnel, cette démarche doit être effectuée en amont du retour.

Le retour au travail peut nécessiter un accompagnement par la CRT voire par le SPE, en particulier si l'environnement, le poste de travail et/ou l'activité doivent être adaptés.

Si un retour au même poste n'est pas possible, la CRT pourra accompagner la mobilité induite par des raisons de santé. Cet accompagnement est précédé d'un entretien de non-retour au poste de travail. Le mode opératoire annexé (annexe 2) détaille le fonctionnement de la CRT dans ce contexte.

**GESTION DES ABSENCES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL****EGE-03-14\_v1b****Domaine:** Ressources Humaines**Page:** 7/8

Le tableau ci-dessous schématise les contributions des services spécialisés dans la préservation et le maintien de la santé au travail.

<b>Structure Entité</b>	<b>Rôle en lien avec la santé au travail</b>
Commission Santé Sécurité au travail (COSST) <sup>6</sup>	Rapporte au Conseil d'Etat sur toutes les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail et propose des mesures à mettre en œuvre par les répondants santé et sécurité au travail (SST) départementaux
Service de santé (SPE) <sup>7</sup>	Actif dans les domaines de la prévention et de l'accompagnement, agit aussi bien au niveau collectif qu'individuel.  Peut notamment fournir les prestations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- conseil, une expertise</li> <li>- pronostic de retour</li> <li>- avis sur l'aptitude au poste</li> <li>- conseils dans le cadre d'une procédure AI</li> <li>- contrôle de l'incapacité</li> <li>- analyse de l'environnement de travail</li> <li>- accompagnement du retour au travail.</li> </ul>
Service de formation (SFE)	Met en place le développement des compétences notamment managériales.  Intervient sur les collectifs (formation, accompagnement au changement, cohésion d'équipe, etc.).
Groupe de confiance	Intervient en cas d'atteinte à la personnalité, de harcèlement - mobbing, dans le cadre de la gestion des conflits, etc., gestion des conflits.
Cellule retour au travail (CRT) <sup>8</sup>	Offre une expertise dans le domaine de la remobilisation et de la transition professionnelle tant en termes d'outils que de pratiques. Accompagne la mobilité induite par des raisons de santé.
Conseil et expertise en Lien au Travail (CELT)	Offre une expertise dans le domaine de l'organisation du travail - en particulier de son impact sur le Lien au Travail - tant en termes d'outils que de pratiques. Accompagne les départements dans la mise en place de l'approche dite de Lien au Travail.

Ces entités soutiennent et conseillent les hiérarchies et les ressources humaines impliquées dans la gestion au quotidien de la santé au travail.

<sup>6</sup> Voir directive Santé et Sécurité au travail au sein de l'Etat: EGE-03-06\_v1 (annexe 3)

<sup>7</sup> Mission et principes de fonctionnement du Service de santé du personnel de l'Etat (annexe 4)

<sup>8</sup> Voir Mode opératoire Cellule retour au travail (annexe 2)

**GESTION DES ABSENCES ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL****EGE-03-14\_v1b****Domaine:** Ressources Humaines**Page:** 8/8**ANNEXES**

Annexe 1 : La gestion des absences : synoptique

Annexe 2 : Mode opératoire – Cellule retour au travail

Annexe 3 : Directive Santé et Sécurité au Travail au sein de l'Etat : EGE-03-06\_v1

Annexe 4 : Mission et principes de fonctionnement du Service de santé du personnel de l'Etat du SPE

## La gestion des absences : synoptique

	RH en support à la hiérarchie	Services experts
<b>En tout temps</b>	Veille au climat de travail	<b>En tout temps et quelle que soit la voie choisie</b> , les services experts peuvent être sollicités :
<b>Au plus tard à la 6<sup>ème</sup> absence sur douze mois coulissants ou à 45 jours d'absence consécutifs</b>	Analyse la situation du membre du personnel et propose une voie de traitement prioritaire en fonction des constats posés : A) Voie lien au travail (LT) Constat prédominant : déséquilibre dans la relation au travail B) Voie Prestation Constat prédominant : la prestation est altérée C) Voie Disciplinaire Constat prédominant : violation des devoirs de service	Le <b>SPE</b> pour fournir notamment: - un conseil, une expertise - un pronostic de retour - un avis sur l'aptitude au poste - des conseils dans le cadre d'une procédure Assurance Invalidité - un contrôle de l'incapacité - une analyse de l'environnement de travail - un accompagnement du retour au travail
<b>Si la voie lien au travail (LT) est privilégiée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recueille l'histoire personnelle</li> <li>Mène 2 à 3 entretiens structurés avec les concerné-es pour identifier les facteurs de déséquilibre en s'appuyant sur les outils d'analyse que sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>les 7 facteurs de bien-être au travail (orientation individu)</li> <li>les 5 facteurs d'organisation du poste de travail (orientation organisation du poste de travail)</li> </ul> </li> <li>Identifie les dysfonctionnements révélés par l'analyse de ces 12 facteurs et propose des mesures correctives aux hiérarchies.</li> <li>Au niveau individuel : S'assure, sur la base des entretiens avec les concerné-es, qu'un constat partagé est formulé et qu'un plan d'actions concrètes (SMART &amp; avec délais) soit mis en place par les concerné-es</li> <li>Effectue un suivi (en principe, 2 à 3 entretiens), jusqu'à ce qu'un (nouvel) équilibre soit trouvé (stabilisation)</li> <li>Si le déséquilibre persiste et/ou si une problématique collective émerge, la suite se construit en accord avec le SPE.</li> </ul>	<p><b>Le Groupe de Confiance</b> pour traiter des situations conflictuelles, de mobbing ou de harcèlement</p> <p>OPE pour conseiller sur l'accompagnement LT (soutien aux RH) et/ou faire un suivi individuel de situations complexes</p> <p><b>CRT (cellule retour au travail)</b> pour accompagner la mobilité induite par des raisons de santé</p>

	<b>RH en support à la hiérarchie</b>	<b>Services experts</b>
<p><b>Si la voie Prestation est privilégiée</b></p> <p><b>B1) l'insuffisance de prestation semble induite par un problème de santé</b></p> <p><b>B2) dans les autres cas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollicite le Service de santé pour un avis médical afin p.ex. d'avoir un pronostic de retour, une aptitude au poste, un accompagnement au retour</li> <li>• Traitement classique : voir fiche Miope 04.04.00</li> </ul>	<p><b>En tout temps et quelle que soit la voie choisie, les services experts peuvent être sollicités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SPE</b></li> <li>• <b>Groupe de confiance</b></li> <li>• <b>OPE</b></li> <li>• <b>CRT</b></li> </ul>
<p><b>Si la voie disciplinaire est privilégiée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitement classique: voir fiche Miope 04.04.00</li> </ul>	
<p><b>A 120 jours d'absence</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande à la personne de s'annoncer à l'OCAI</li> </ul>	

---

# MODE OPERATOIRE

---

CELLULE RETOUR AU  
TRAVAIL

---

---



## Table des matières

1.	INTRODUCTION.....	1
2.	MOBILISATION DE LA CELLULE RETOUR AU TRAVAIL (CRT).....	1
3.	CRITERES D'ACCES A LA CELLULE RETOUR AU TRAVAIL (CRT).....	2
4.	ENTRETIEN DE NON-RETOUR .....	2
5.	ETAPES DU PROCESSUS CRT.....	3
6.	ENTRETIEN CRT.....	3
7.	SUIVI DES ENTRETIENS CRT .....	4
8.	CONVENTION DE STAGE .....	4
9.	ASPECTS BUDGETAIRES.....	4
10.	PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DURANT LE STAGE.....	5
11.	TRANSFERT ET FINANCEMENT DU POSTE .....	6
12.	CLOTURE DU PROCESSUS CRT .....	6
13.	LOGIGRAMME – QUI FAIT QUOI ? .....	8
14.	ANNEXE.....	9

## 1. INTRODUCTION

La Cellule retour au travail (CRT) est issue du projet pilote sur la gestion des absences de longue durée approuvé par le Conseil d'Etat dans l'extrait du 8 juin 2011 (Aigle 04540-2011), qui a été par la suite pérennisée dans l'extrait du 6 avril 2016 (Aigle 1524-2016).

La mission de la CRT est de faciliter le retour au travail des personnes ne pouvant plus retourner sur leur poste de travail pour des raisons de santé (annexe – flyer).

Les recherches de la CRT peuvent se faire dans tous les départements de l'Etat de Genève y compris dans le département d'origine du/de la collaborateur/trice.

Le budget alloué permet à la CRT de financer des stages de réinsertion et de stabilisation depuis 2011.

## 2. MOBILISATION DE LA CELLULE RETOUR AU TRAVAIL (CRT)

Quand aucune solution de retour au travail ne peut être identifiée dans la structure initiale, le dossier est référé, par les RH de département, à la CRT, cellule rattachée à l'Office du personnel de l'Etat (OPE).

Pour être recevable par la CRT, les demandes de prise en charge doivent être accompagnées d'un préavis du Service de santé du personnel de l'Etat (SPE) détaillant les contraintes et les préconisations du retour au travail (limitations fonctionnelles et capacité résiduelle).

### 3. CRITERES D'ACCES A LA CELLULE RETOUR AU TRAVAIL (CRT)

La prise en charge d'un-e collaborateur/trice de l'Etat de Genève par la CRT répond aux critères suivants :

- Seules les personnes ayant une fonction permanente (art. 3 LPAC) et ayant été suivies par le SPE ont accès à la CRT.
- Les directions des ressources humaines des départements concernés examinent préalablement un retour possible dans le département.
- Lors d'une demande de prise en charge par la CRT, les RH organisent un entretien de non-retour au poste de travail, en se référant au préavis du SPE. Cet entretien formalise l'ouverture de la procédure de reclassement au sens de l'art. 46A RPAC, ainsi que la transmission officielle du dossier à la CRT.

### 4. ENTRETIEN DE NON-RETOUR

L'impossibilité d'un retour au poste initial après une absence ou une limitation pour raison de santé doit être objectivée et formalisée lors d'un entretien de non-retour spécifique au processus de retour au travail. Cet entretien est initié par les RH et réunit la personne en retour au travail - accompagnée si elle le souhaite -, le SPE, la hiérarchie, les RH, la CRT et, dans certaines situations, l'AI.

Cet entretien de non-retour est initié par les RH de département et géré de la manière suivante :

- A. Les RH convoquent le/la collaborateur/trice concerné-e par un courrier qui précise le lieu, la date, l'heure et le motif de la convocation, ainsi que les noms et fonction des personnes présentes à cet entretien. Ce courrier précise la possibilité de venir accompagné d'une personne de son choix.
- B. Lors de l'entretien de non-retour, un bilan est fait sur la situation de la personne :
  - les limitations fonctionnelles ainsi que la capacité résiduelle liées à son état de santé;
  - les tentatives de retour au travail faites au sein du département;
  - la possibilité de poursuivre les démarches en référant la personne à la CRT;
  - l'implication possible ou existante de l'AI.

Les étapes du processus de retour au travail guidé par la CRT sont expliquées dans un document récapitulatif remis au/à la collaborateur/trice.

L'intéressé-e peut s'exprimer lors de l'entretien de non-retour, exerçant ainsi son droit d'être entendu-e.

- C. Une séance de préparation de 30 minutes est prévue sans la présence du/de la collaborateur/trice avant l'entretien de non-retour, qui permet aux différents participants-es d'évoquer les points importants à relever ainsi que le déroulement de l'entretien à suivre.
- D. Un compte rendu d'entretien est établi par la CRT, dont les signataires sont les personnes présentes lors de l'entretien.
- E. Le compte rendu est envoyé dans les jours suivants à toutes les personnes présentes hormis le/la collaborateur/trice, qui peuvent demander d'éventuelles modifications, puis il est mis en circulation pour signature.

- F. Le compte rendu est envoyé à l'intéressé-e dans les jours qui suivent l'entretien. Le/la collaboratrice en prend connaissance et le signe, ainsi que l'annexe dans laquelle sont libellées les étapes du processus CRT. Un exemplaire du compte rendu lui est remis. Le/la collaborateur/trice peut faire d'éventuelles observations écrites, dès réception du compte rendu, mais au plus tard au premier rendez-vous CRT.
- G. L'original du compte rendu signé par toutes les parties ainsi que l'annexe signée par le/la collaborateur/trice, sont envoyés aux RH pour être classés dans le dossier personnel du/de la collaborateur-trice. Un scan de ces documents est adressé à toutes les parties présentes lors de l'entretien de non-retour au poste de travail. Une check list détaillant les démarches administratives effectuées en amont de l'entretien de non-retour au poste de travail (puis lors de la mise en place d'un stage) est également envoyée aux RH.

## 5. ETAPES DU PROCESSUS CRT

A la suite de l'entretien de non-retour et sur la base de l'accord de prise en charge par la CRT, la CRT va :

- identifier les compétences de l'intéressé-e afin de définir les activités correspondant à son profil et respectant les contraintes fonctionnelles liées à son état de santé;
- pendant au maximum 4 mois, rechercher un 1er stage de 3 mois, qui pourra être reconduit une fois pour une période de 3 mois (2<sup>ème</sup> stage) et
- faciliter l'affectation de l'intéressé-e à un poste permanent.

La CRT ne garantit en aucun cas qu'elle va trouver un stage, ni que ce dernier pourra être transformé en un poste permanent.

L'intéressé-e qui dispose d'un solde de vacances doit en principe le prendre en tout ou en partie entre le moment où il/elle a accepté le stage et celui où ce dernier commence.

Par ailleurs, l'intéressé-e a droit à son traitement à concurrence de 730 jours d'absence. Au-delà et en cas de retour au travail, le traitement est réduit au taux d'activité travaillé. De plus, le traitement est suspendu pour les jours d'arrêt de travail.

## 6. ENTRETIEN CRT

Suite à l'entretien de non-retour, un premier entretien CRT est fixé entre le/la collaborateur/trice et la responsable de la CRT.

Pour ce premier entretien, le/la collaborateur/trice se munira de son CV, de ses certificats et documents utiles.

En donnant son accord à la prise en charge par la CRT, le/la collaborateur/trice s'engage à collaborer à toutes les étapes du processus et à fournir à la responsable de la CRT les informations et documents demandés (tests, recherches, disponibilités).

La CRT se garde le droit de mettre fin à la prestation d'accompagnement en cas de non coopération du/de la collaborateur/trice.

## 7. SUIVI DES ENTRETIENS CRT

L'objectif prioritaire de la CRT est de rapidement mettre la personne en emploi. En concertation avec les partenaires RH, SPE et AI, elle va donc :

- construire avec le/la collaborateur/trice un projet de reprise professionnelle;
- proposer d'éventuelles actions de formation;
- effectuer les démarches de recherches de stages de réinsertion adéquats au sein de l'administration ;
- impliquer le/la collaborateur/trice dans le processus de recherche et de stage;
- établir une convention de stage signée par les différents acteurs et la compléter tout au long du stage par le biais de suivis mensuels ;
- tenir les parties prenantes informées du suivi.

## 8. CONVENTION DE STAGE

Les stages de réinsertion ont pour objectif de valider des compétences/aptitudes spécifiques et sont ciblés en fonction des compétences personnelles/métier; des préconisations du service de santé (limitations fonctionnelles et capacité résiduelle).

Ils ont pour but d'apprécier différents paramètres permettant de valider ces différentes composantes par l'évaluation des compétences métier; des compétences relationnelles et de la capacité à tenir une fonction c'est-à-dire un horaire ou un taux d'occupation.

La durée du stage d'évaluation est de six mois (2 x 3 mois), exceptionnellement renouvelable pour une durée allant jusqu'à six mois. La prolongation ne s'envisage que dans une situation qui tend vers une stabilisation du/de la collaborateur/trice dans le poste.

Durant les stages, le traitement est pris en charge par la CRT (supplétivement à l'AI), le/la collaborateur/trice reste rattaché contractuellement à son lieu d'origine (voir point 9).

La qualité des stages d'évaluation est garantie à travers la mise en place d'une structure d'observation de l'activité du/de la collaborateur/trice par la CRT dont les différentes étapes du processus sont protocolées et reportées dans une convention.

Les rubriques de la convention de la CRT sont les suivantes :

- Informations administratives du/de la collaborateur/trice
- Objectifs du stage (évaluation des compétences)
- Motifs du non-retour à la place de travail (résumé de la situation)
- Capacité résiduelle et compétences du/de la collaborateur/trice (sur la base des préconisations émises par le service de santé)
- Démarches entreprises pour la recherche d'un stage d'évaluation
- Descriptif des conditions de mise en œuvre du/des stage-s (horaires, taux d'activité, indicateurs de mesure de progression, durée, suivi de la situation)
- Descriptif du suivi du stage
- Signatures des personnes impliquées (collaborateur/trice, RH, hiérarchie, responsable CRT, éventuellement représentant AI).
- Documents utiles (préconisations médicales, courriers, ...)

## 9. ASPECTS BUDGETAIRES

La formule budgétaire établie par la CRT formalise la prise en charge financière durant la période de stage par la cellule retour au travail sur le CR 02.25.10.00.

Le formulaire comprend :

- Les données administratives du/de la collaborateur/trice (UO et code poste d'origine)
- Lieu, durée du 1<sup>er</sup> stage (UO – code poste) et affectation au terme du 1<sup>er</sup> stage
- Lieu, durée du 2<sup>ème</sup> stage et affectation au terme du 2<sup>ème</sup> stage.

Afin de pouvoir enregistrer le transfert provisoire du/de la collaborateur/trice dans l'application SIRH, le département d'accueil fournit à la CRT :

- un poste fictif à créer par le département si inexistant au préalable avec 0 ETP (poste extraordinaire) ;
- la CRT transmet les informations au service des paies avec copies aux RH du département d'origine, du département de stage.

Jusqu'à stabilisation dans une nouvelle fonction, le/la collaborateur/trice reste au bénéfice de son ancien traitement et intitulé de fonction pris en charge par la CRT.

Lors d'un changement de fonction avec rétrogradation (nouvelle fonction moins bien classée que celle qu'il/elle occupait précédemment), la CRT verse à l'intéressé-e, durant 12 mois, la différence de traitement et le fait figurer sur la formule budgétaire. Ensuite, le traitement est fixe selon l'article 9, alinéa 2 et 3 du règlement d'application de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers (RTrait - B 5 15.01).

La gestion administrative du dossier du/de la collaborateur/trice dans l'application SIRH (absences, vacances) est gérée par les RH du département de stage.

Le département d'origine est autorisé à consulter le dossier sans pouvoir y apporter des modifications (service autorisé dans SIRH).

## 10. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DURANT LE STAGE – se référer au logigramme

- Un entretien entre le/la responsable du stage de réinsertion, le/la collaborateur/trice, le/la RH du département de stage et la responsable de la CRT a lieu en principe une fois par mois.
- Pour l'entretien initial et le bilan final, toutes les personnes citées sous la rubrique signataires du stage de réinsertion doivent être présentes ou représentées.
- Les informations contenues dans la convention sont confidentielles et à traiter comme telles.
- La responsable de la CRT a la responsabilité du stage et peut intervenir lors de problématiques émergentes (prestations, horaires, attitudes, ...).
- Durant la période de stage, la responsable de la CRT est la personne de contact pour tous les intervenants (collaborateur/trice, RH des deux départements, hiérarchie, AI, SPE).
- La situation administrative du/de la collaborateur/trice est supervisée par le/la responsable du stage en accord avec la responsable de la CRT durant la période de stage (vacances, absences éventuelles, changement de taux d'activité).
- A la fin de la première période de stage (3 mois) ainsi qu'au terme du stage (6 mois) un bilan écrit est demandé au/à la collaborateur/trice ainsi qu'au/à la responsable du stage qui est reporté sur la convention.
- La responsable de la CRT tient le département d'origine informé de l'évolution du dossier.

## 11. TRANSFERT ET FINANCEMENT DU POSTE

Lorsque les trois premiers mois de stage ont permis d'atteindre les objectifs de réinsertion et que les parties concernées (signataires du stage), valident la continuation du stage, la deuxième partie du stage de trois mois est organisée, les objectifs sont stipulés dans la convention.

En vue de mettre en œuvre les modalités de stabilisation et de transfert du/de la collaborateur/trice dans la nouvelle structure, une rencontre entre DRH, accompagnés si nécessaire des supérieurs hiérarchiques, des départements respectifs est organisée.

La CRT organise ces rencontres et y participe afin de pouvoir amener les éléments factuels du stage et du suivi du/de la collaborateur/trice.

Le principe de transfert consiste en un arrangement entre les deux départements de transfert sur la base de 50% de l'ETP réparti entre les deux parties.

Pour un poste à 100%, le département de départ transfère 50% d'ETP avec les francs y relatifs et le département d'origine met à disposition les 50% d'ETP restants avec les francs y relatifs.

Le budget de l'année en cours n'est pas modifié et le traitement de l'intéressé-e est imputé sur le centre de responsabilité (CR) selon l'accord trouvé.

Le budget de l'année suivante doit être modifié en tenant compte du transfert de l'ETP et des francs y relatifs selon l'accord trouvé.

La CRT agit comme facilitateur et peut prendre en charge quelques mois supplémentaires de stage (six mois au maximum) de manière exceptionnelle, soit 18 mois au maximum.

Un courrier du /de la Secrétaire général-e du département d'accueil au/ à la Secrétaire général-e du département d'origine permet de poser les modalités du transfert en matière d'ETP, de date et de francs.

## 12. CLOTURE DU PROCESSUS CRT

La CRT clôt le processus dès que l'intéressé-e est affecté-e à un poste permanent, à la suite de quoi le département d'origine transfère le dossier personnel du/de la collaborateur/trice au département d'accueil.

Le nouveau traitement de l'intéressé-e est fixé selon que le changement de fonction est sans promotion, avec promotion ou avec rétrogradation (art. 7 à 9 du règlement d'application de la loi concernant le traitement et les diverses prestations alloués aux membres du personnel de l'Etat, du pouvoir judiciaire et des établissements hospitaliers [RTrait, B 5 15.01]). La CRT verse à l'intéressé-e durant 12 mois la différence de traitement en cas de rétrogradation, c'est-à-dire si la nouvelle fonction est moins bien classée que celle qu'elle/il occupait précédemment.

La CRT clôt également le processus si, notamment :

- la santé de l'intéressé-e se dégrade de manière telle qu'elle/il ne peut plus reprendre ou poursuivre une activité professionnelle;
- la CRT n'a pas trouvé de stage après maximum 4 mois de recherches;
- l'intéressé-e refuse 2 propositions de stage adéquats; est adéquat tout stage qui tient compte des recommandations du service de santé de l'Etat (SPE), ainsi que des compétences de l'intéressé-e;
- 2 stages échouent parce que l'intéressé-e ne remplit pas ses objectifs : ses prestations sont insuffisantes ou son comportement inadéquat;

- la CRT ne trouve pas un 2ème stage après le refus ou l'échec d'un 1er stage;
- le 2<sup>ème</sup> stage ne peut pas aboutir à un engagement à un poste permanent faute de budget.

Dans ces cas, le département d'origine reprend la gestion du dossier de l'intéressé-e. Les rapports de service sont alors susceptibles d'être résiliés pour motif fondé (insuffisance de prestations, inaptitude à remplir les exigences du poste, disparition durable d'un motif d'engagement), étant rappelé que la CRT a déjà fait la procédure de reclassement, selon les dispositions réglementaires en vigueur.

## 13. LOGIGRAMME – QUI FAIT QUOI ?

	RH dpt origine	Hiérarchie du service d'origine	CRT	SPE	AI	Service des paies	RH dpt accueil	Responsable du stage
Organisation de la séance de non-retour : Convocation (SPE/CRT/RH/hiérarchie) et envoi du courrier au/à la collaborateur-trice	X							
Etablissement et envoi du préavis médical aux RH et à la CRT				X				
Présence à l'entretien de non-retour	X	X	X	X	(X)			
Rédaction du compte rendu de la séance – envoi du document pour relecture et récolte des signatures – check-list			X					
Recherches de stage – coordination et suivi administratif			X					
Envoi de la formule budgétaire et suivi avec le service des paies			X					
Suivi et formation du/de la collaboratrice durant le stage et présence aux bilans de stage avec les RH et la CRT								X
Informations aux parties prenantes de l'évolution de la situation			X					
Insertion dans SIRH des modifications en fonction de la formule budgétaire						X		
Calcul des jours d'absence maladie et de la réduction du droit aux vacances	X						X	

	RH dpt origine	Hiérarchie du service d'origine	CRT	SPE	AI	Service des paies	RH dpt accueil	Responsable du stage
Avec le soutien de la CRT donner l'accès en tant que service autorisé sur SIRH au service d'origine							X	
Suivi du dossier et collaboration avec la CRT					X			
Démarches auprès de la CPEG en cas d'absence approchant les 600 jours (au préalable annonce AI à 120 jours)	X							
Organisation et mise en place du transfert du collaborateur dans le département d'accueil (rencontres RH)			X					
Transfert dans le département d'accueil (lettre SG à SG)	X						X	

#### 14. ANNEXE

Annexe : flyer

Lien utile :

<https://www.ge.ch/dossier/travailler-etat/attention-particuliere-votre-qualite-vie>

Novembre 2014

# Mission et principes de fonctionnement du service de santé du personnel de l'Etat (SPE)

## 1. Un acteur central et intégré

Tout employeur responsable se préoccupe de la santé et de la sécurité au travail. Le respect d'une obligation légale n'en est pas le motif principal. Sans personnel en bonne santé, aucun objectif de l'employeur ne peut être atteint.

Le Conseil d'Etat, en sa qualité d'employeur public, définit le cadre de travail avec à l'esprit la santé et le bien-être de ses employé-e-s. Les ressources nécessaires sont allouées et les structures en place adaptées aux besoins du moment.

En matière de prévention, les grands axes sont définis dans un règlement<sup>1</sup> et une directive transversale.

L'administration cantonale a par ailleurs adhéré à une solution de branche intercantonale dont le but est d'aider les institutions membres à identifier méthodiquement les dangers, évaluer les risques, définir les mesures de protection et élaborer un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Les structures impliquées sont diverses avec :

- le SPE
- la COSST<sup>2</sup> et les spécialistes MSST<sup>3</sup> départementaux (santé et sécurité au travail)
- le STEB<sup>4</sup> (hygiène du travail)
- le groupe de confiance (protection de la personnalité)

Ces organes spécialisés peuvent s'appuyer sur des managers et des responsables RH partenaires.

Le SPE est ainsi un élément parmi d'autres du dispositif général de prévention des risques professionnels mis en place au profit des membres du personnel de l'administration cantonale. Il est rattaché à l'office du personnel de l'Etat (OPE).

---

<sup>1</sup> Règlement concernant la protection de la santé et la sécurité du travail au sein de l'administration cantonale (B 4 30.08)

<sup>2</sup> Commission de santé et de sécurité au travail au sein de l'administration

<sup>3</sup> MSST est l'abréviation «médecins et autres spécialistes de la sécurité au travail»

<sup>4</sup> Service de toxicologie de l'environnement bâti

## 2. Missions<sup>5</sup>

L'employeur<sup>6</sup> est tenu de prendre - avec l'aide de spécialistes - toutes les mesures nécessaires pour protéger la vie et la santé du personnel<sup>7</sup>. Il doit veiller en particulier à ce que tous les travailleurs, soient informés et instruits de manière suffisante et adéquate des risques auxquels ils sont exposés dans l'exercice de leur activité, mais aussi des mesures à prendre pour les prévenir.

Les missions du SPE visent à soutenir l'employeur dans l'accomplissement de ses obligations. Son rôle est essentiellement préventif et son activité est centrée sur l'interaction santé-travail.

Il n'assure pas de suivi thérapeutique ni de soutien psycho-social (hors urgence).

Il a le devoir d'informer l'institution de toute situation préjudiciable aux personnes et à l'image de l'Etat.

### *Les missions générales du SPE*

Le SPE est un service spécialisé en matière de santé et de médecine du travail.

En collaboration avec les autres acteurs concernés,

- il fournit conseils et expertise à l'employeur pour l'aider à remplir ses obligations;
- il participe à l'élaboration d'une politique de santé en entreprise;
- il contribue à la promotion de la santé du personnel et à la prévention des risques pour les collaborateurs-trices du fait de leur travail;
- il procède à des investigations concrètes en médecine du travail, à des études de postes, ainsi qu'à des analyses d'activités ou d'organisation du travail sous l'angle de la sécurité et de la santé physique et psychique;
- il détecte et entre en matière rapidement sur des problématiques collectives aiguës telles qu'accidents, épidémies, craintes au niveau d'un groupe de collaborateurs-trices ou d'une unité administrative;
- il veille à préserver l'équilibre santé-travail des employé-e-s et à faciliter le maintien en activité ou la réinsertion des personnes en difficulté.

Les tâches particulières liées à ces axes principaux d'intervention sont décrites en annexe.

<sup>5</sup> Des formulations ont été reprises du document du Groupement genevois des médecins spécialistes en santé au travail (GMSST) : "Pourquoi et comment promouvoir l'exercice de la médecine du travail dans les entreprises en Suisse romande"

<sup>6</sup> Les chefs de département, les chefs de service et les chefs d'établissement

<sup>7</sup> Loi fédérale sur le travail du 13 mars 1964 / Loi fédérale sur l'assurance-accidents du 20 mars 1981 / Règlement B 4 30.08 / Directive transversale EGE-03-06 santé et sécurité au travail au sein de l'Etat

### 3. Principes de fonctionnement<sup>5</sup>

#### *Les principes généraux*

- La contestation de certificats d'incapacité de travail ne fait en aucune manière partie des tâches du médecin du travail, pas plus que les expertises sur l'incapacité de travail demandées dans de tels cas. Le SPE peut faire le lien avec le médecin-conseil en la matière.
- Le SPE a libre accès à toutes les entités de l'administration cantonale.
- L'indépendance médicale des médecins est garantie. Leur lien de subordination n'est qu'administratif tout en s'inscrivant dans la politique globale de l'Etat.
- Le SPE est soumis au secret médical. Il rend des conclusions en termes d'aptitude (adéquation santé-travail) ou de fonctionnalité par rapport à l'activité. Les échanges, notamment avec les services RH, respectent cette déontologie.

#### *Les échanges nécessaires*

Pour pouvoir mener à bien ses missions, la systématisation des échanges entre le SPE et les RH, voire les hiérarchies, est indispensable afin de placer le service de santé en réel partenaire.

Dans la pratique, des échanges s'organisent spontanément. Ils permettent de gérer régulièrement les problématiques de situations individuelles, d'analyser conjointement l'interface santé-travail et d'identifier les mesures les plus adéquates.

Tout aussi nécessaires sont les échanges avec la direction générale de l'OPE et le collège spécialisé des ressources humaines autour d'enjeux transversaux (indicateurs, bilans, actions en cours, priorités...). La présentation du rapport annuel s'intègre dans cette démarche (voir plus loin).

#### *La communication formelle*

##### Cas général

Dans ses domaines de compétence, le SPE peut émettre des recommandations et, si nécessaire, des exigences formelles au sujet des problèmes identifiés, des dangers, des risques et des mesures à prendre pour les prévenir.

##### Gestion des absences

Le SPE communique aux RH ses conclusions pratiques. Il ne donne pas un diagnostic mais un pronostic quant à la reprise du travail, ainsi que des précisions sur la capacité de travail. Il émet des propositions pour faciliter le retour au travail le plus rapidement possible.

Outre l'avis d'aptitude, le SPE transmet, avec l'accord du collaborateur concerné, les informations utiles permettant d'identifier et de mieux comprendre les causes d'absences liées aux conditions et au milieu de travail; il alerte l'employeur lorsqu'il identifie des situations d'envergure collective.

### ***Rapport d'activités***

Le SPE rend compte de son activité par un rapport annuel qui permet :

- de quantifier et de rendre visible la nature de toutes les prestations effectuées,
- de comparer d'année en année des indicateurs importants (nombre de visites, absences, inaptitudes, visites spontanées etc.),
- de pouvoir adapter les moyens nécessaires.

Ce rapport est un outil majeur de communication. Il fait l'objet d'un échange formel avec la direction générale de l'OPE, tant pour le maintien d'un lien de confiance et de respect autour des rôles respectifs, que pour le partage, la détermination d'objectifs communs et la priorisation des actions.

### ***Evaluation***

Le SPE peut être évalué sur ses qualités, son professionnalisme, sa réactivité et sa disponibilité, à l'exception de l'évaluation des performances quantitatives ou strictement médicales.

## Annexe

### Tâches particulières relevant des missions du SPE

#### *Prévention*

- Contribution à l'élaboration de concepts de sécurité et santé au sens de la directive MSST;
- Détection des facteurs inhérents aux entités administratives ou liés à leurs activités, qui peuvent avoir des effets nocifs sur la santé des travailleurs.
- Identification des situations préoccupantes en termes de santé au travail (veille).
- Prise en charge de problématiques particulières relevant de la médecine du travail (amiante, expositions à des substances nocives, allergies, protection de la maternité...).
- Coordination des analyses des conditions et de l'environnement de travail; ces analyses peuvent être sous-traitées.
- Alertes au sujet de situations préoccupantes pouvant avoir un impact collectif et participation à la recherche de solutions.
- Participation à l'organisation des premiers secours.
- Participation à la formation, à l'information et à la sensibilisation de personnes exposées à des risques particuliers ou concernant la promotion de la santé en général.
- Optimisation santé-travail du recrutement dans des secteurs identifiés par rapport à des risques spécifiques (visites d'embauche pour les métiers de la sécurité...).
- Visites systématiques pour des employé-e-s soumis à des risques particuliers (plongeurs, pompiers, détenteurs de permis poids lourds, gardes faune, forestiers, personnel de voirie, employés de laboratoires...).
- Vaccinations en lien avec les risques professionnels.
- Enquêtes d'entourage TBC, selon demandes du centre antituberculeux des HUG
- Evaluations à la demande de l'employeur de situations particulières de dysfonctionnements de personnes présentes au travail afin d'identifier une éventuelle cause médicale à ces dysfonctionnements.
- Conseils et orientation pour les situations de mésusage et dépendance relatives à la consommation de substances psychoactives.
- Participation à des groupes de travail traitant directement ou indirectement de la santé du personnel (COSST, cellule opérationnelle SST, cellule amiante, groupe opérationnel de la solution de branche...)

#### *Alertes de santé publique*

- Réponse aux alertes de santé publique (grippe, varicelle, coqueluche, etc.), en collaboration avec le médecin cantonal.

#### *Demandes spontanées*

- Orientation des personnes qui sollicitent individuellement un soutien. Conseils et évaluation des situations rapportées.

#### *Absences de longue durée*

- En conformité avec le projet CELT (*Conseil-Expertise-Lien au travail*) et, selon les cas, en collaboration avec la CRT (*Cellule de retour au travail*), contribution à la limitation des conséquences humaines ainsi que des coûts et dysfonctionnements découlant des absences de longue durée:
  - en aidant à trouver des solutions, même temporaires, permettant une reprise du travail aussi précoce que possible;
  - en optimisant les aspects permettant le rétablissement d'un équilibre santé-travail durable lors du retour en activité (adaptation du poste, des tâches ou des conditions de travail);
  - en accélérant et renforçant la détection précoce telle que prévue par l'AI;
  - en identifiant, le cas échéant, les causes liées à l'environnement et aux conditions de travail pouvant favoriser ces absences;
  - en intervenant auprès du médecin traitant pour débloquer certaines situations.

Dans le cadre de ses activités, le SPE peut solliciter les médecins traitants, les médecins-conseil ou des experts pour des avis.

## Cartographie du suivi de l'absence

Situation du collaborateur	ACTEURS DU PROCESSUS		ACTEURS SUPPORT		
	Manager	RH	Service de santé (SPE)*	Groupe d'analyse	Atelier : La roue de l'équilibre de vie au travail
En tout temps	Construit un bon climat de travail	Veille au climat de travail	Mène des actions de prévention		
En cas de déséquilibre pressenti ou avéré	Intensifie le suivi (entretiens)	Soutien le manager (entretiens)	Peut être sollicité si des éléments en lien avec la santé au travail sont postulés		Participation possible
En cas d'absences perlées < 6 occurrences (indépendamment de leurs durées)	Suit le processus de gestion des absences (GAB)	Suit le processus GAB et peut appliquer l'approche systémique 3P (prestations-poste de travail-personne)	Peut être sollicité si des éléments en lien avec la santé au travail sont postulés	Peut être sollicité en cas de difficulté à choisir la voie de traitement appropriée	Participation possible
En cas d'absences perlées > 6 occurrences (indépendamment de leurs durées)	Les RH ou éventuellement la hiérarchie appliquent l'approche 3P		Peut être sollicité si des éléments en lien avec la santé au travail sont postulés	<b>Sollicitation fortement recommandée</b>	<b>Participation souhaitable</b>
Au plus tard à 45 jours d'absence (absence continue)	Signale le dossier aux RH	Analyse le dossier	Peut être sollicité si des éléments en lien avec la santé au travail sont postulés et/ou pour vérifier la validité d'un CM; la pertinence d'un traitement	Peut être sollicité	Participation possible
A 120 jours d'absence Si rien n'a été fait en amont		S'assure de l'annonce à l'OCAI	Informé et sollicité en fonction de l'avis du groupe d'analyse	<b>Sollicitation fortement recommandée</b>	

\* En fonction de l'analyse faite lors du tri des dossiers entrants, le SPE peut décider de solliciter le groupe d'analyse et/ou l'atelier de la roue de l'équilibre de vie au travail  
 En fonction des situations, le groupe de confiance peut être sollicité en tout temps par les RH pour envisager une médiation ou une intervention collective

20.12.2017

**Processus de Gestion des Absences (GAB)**

En cas d'absence non planifiée, le membre du personnel a l'obligation d'informer son supérieur direct le plus rapidement possible et par téléphone.

La hiérarchie accueille le membre du personnel et veille à faciliter son retour au travail.

Dès la 4<sup>ème</sup> occurrence d'absence sur 12 mois couissants (selon restitution URAB009F, disponible dans l'espace RH), un entretien structuré est mené et sa date est enregistrée dans le SIRH.

Au plus tard à la 6<sup>ème</sup> occurrence sur 12 mois couissants, les RH sont associées au traitement de la situation en particulier pour analyser l'absence selon la méthodologie décrite dans la directive (Gestion des absences et qualité de vie au travail - EGE-03-14).

Les échanges, dans le cadre du retour au travail, permettent de prendre des nouvelles du/de la collaborateur-trice, de l'informer de ce qui s'est passé en son absence, de définir le rythme et les modalités de la reprise. Le lien éventuel entre l'absence et les conditions de travail sera également étudié en vue, si nécessaire, d'optimiser ces dernières et/ou de procéder à des aménagements temporaires. Les entretiens sont donc essentiels en termes de prévention et de compréhension de l'absence, tant sur le plan individuel que collectif.

A noter qu'en cas d'absence de longue durée, tout particulièrement si un lien est avéré avec l'environnement professionnel, cette démarche doit être effectuée en amont du retour.

Se référer au e-learning sur la gestion des absences pour un vademécum : [e-learning gestion absences](#)

**Groupe d'analyse :**

Le groupe d'analyse est à disposition des RH pour les soutenir dans leur travail de mise en œuvre de la pratique de la qualité de vie au travail. Les situations soumises à ce groupe sont celles qui présentent une complexité dans le choix de l'avenue de traitement, notamment un questionnement quant à la pertinence de choisir la voie médicale.

L'analyse des dossiers avec des regards d'expertise croisée (RH/Santé/Lien au Travail/Remobilisation) permet de poser d'une part, des éclairages complémentaires permettant de mieux appréhender la situation et d'autre part de proposer des actions de rééquilibrage à mettre en place sur le terrain par les RH. Cette analyse permet également, le cas échéant, de soutenir les RH dans la formulation des questions à intégrer dans la demande d'évaluation au SPE.

**La roue de l'équilibre de vie au travail :**

La roue de l'équilibre de vie au travail (atelier de rééquilibrage) s'inscrit dans le dispositif de qualité de vie au travail et vise à soutenir les RH dans la mise en œuvre du Lien au Travail.

Destiné avant tout – mais pas exclusivement – aux personnes présentant des absences perlées, il leur permet de mieux se positionner et agir sur leur équilibre entre « ressources et prestations » (méthode 3P).

Cet atelier, réunissant 4 à 8 personnes, est organisé selon les demandes des RH qui identifient le-s participant-e-s, notamment en menant un entretien lien au travail avec les personnes pressenties. L'atelier se répartit en trois demi-journées dont les objectifs sont de :

1° permettre au-à la collaborateur-trice de raconter sa difficulté au travail, de déterminer quelles sont les causes de cette difficulté, de comprendre le modèle d'équilibre "ressources et prestations" (méthode 3P) et de s'engager dans la mise en œuvre d'actions.

2° et 3° partager autour des effets induits dans le milieu de travail par les actions, identifier et renforcer celles qui sont les plus pertinentes.

Au terme de la troisième demi-journée, une personne représentante des DRH/RH est présente pour permettre un retour et un échange avec la fonction RH.



REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE  
Service du personnel de santé de l'Etat

Niveau de confidentialité :  
Non public

### DIRECTIVE TRANSVERSALE

SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ETAT	
<b>EGE-03-06_v1</b>	<b>Domaine :</b> Ressources Humaines
<b>Date :</b> 25.02.2012	<b>Entrée en vigueur :</b> Immédiate
<b>Rédacteur(s):</b> M. GISLER	<b>Direction/Service transversal(e):</b> Office du personnel de l'Etat (OPE)
<b>Responsable(s) de la mise en œuvre:</b> Collège spécialisé Finances G. Tavernier, directeur général de l'OPE	<b>Approbateur:</b> J. Beuchat, secrétaire général, DF
<b>Date:</b> 17.08.2012	<b>Date:</b> 23.08.2012

#### 1. Objet

Cette directive définit les éléments clés de la politique de prévention des risques professionnels dans l'administration cantonale. Elle précise les rôles et responsabilités ainsi que les modalités de mise en œuvre dans ce domaine.

#### 2. Champ d'application

Administration cantonale (7 départements + chancellerie)

#### 3. Exception(s)

N.A.

#### 4. Mots clés

Santé, sécurité, risque, travail, protection, prévention, inspection, relation du travail, groupe de confiance, sécurité civile, structure de coordination et de concertation, répondant SST, spécialiste MSST.

#### 5. Documents de référence

B 4 30.08 : Règlement concernant la protection de la santé et la sécurité au travail au sein de l'administration cantonale (RPST) : <http://www.ge.ch/legislation/rsg/ff/Tabmat.html>

LTr : Loi fédérale sur le travail : <http://www.admin.ch/ch/f/rs/82.html#822.11>

OLT3 : Ordonnance 3 relative à la LTr - Santé, hygiène  
<http://www.admin.ch/ch/f/rs/82.html#822.113>

OLT4 : Ordonnance 4 relative à la LTr - Approbation des plans  
<http://www.admin.ch/ch/f/rs/82.html#822.114>

LAA : Loi fédérale sur l'assurance-accidents : <http://www.admin.ch/ch/f/rs/83.html#832.2>

OPA : Ordonnance sur la prévention des accidents  
<http://www.admin.ch/ch/f/rs/83.html#832.3>

Directive 6508 de la CFST.(Directive MSST)  
<http://www.ekas.admin.ch/index-fr.php?frameset=2>

OQUAL : Ordonnance sur les qualifications des spécialistes  
<http://www.admin.ch/ch/f/rs/82.html#822.116>

#### 6. Directive(s) liée(s)

N.A.

<b>SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ETAT</b>	
<b>EGE-03-06_v1</b>	<b>Domaine: Ressources Humaines</b>
<b>Page: 2/7</b>	

### SOMMAIRE DE LA DIRECTIVE

1	Principes directeurs.....	3
2	Domaines d'action.....	3
2.1.	Santé au travail.....	3
2.2.	Sécurité au travail.....	3
3	Les acteurs et leur rôle.....	3
3.1.	Responsabilités générales de l'employeur et des employés.....	3
3.1.1.	Les secrétaires généraux.....	4
3.1.2.	Les responsables des ressources humaines.....	4
3.1.3.	Les directeurs/responsables des entités administratives (offices, services, etc.).....	4
3.1.4.	Les répondants SST départementaux.....	4
3.1.5.	Les correspondants santé et sécurité.....	4
3.1.6.	Les collaborateurs, élèves et étudiants.....	4
3.1.7.	L'office du personnel de l'Etat.....	5
3.1.8.	Le Service de santé du personnel de l'Etat (SPE).....	5
3.1.9.	Le Service de toxicologie de l'environnement bâti (STEB).....	5
3.1.10.	L'Office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT).....	5
3.1.11.	Le groupe de confiance.....	5
3.1.12.	La Sécurité civile (SC).....	5
3.1.13.	L'office des bâtiments (DCTI).....	5
4	Structures de coordination et de concertation.....	5
4.1.	La Commission de santé et de sécurité au travail (COSST).....	5
4.2.	La cellule opérationnelle SST.....	5
4.3.	Les comités SST départementaux.....	5
5	Mise en œuvre du système de gestion de la sécurité et de la protection de la santé au travail.....	6
	ANNEXE.....	7

**SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ETAT**

EGE-03-06\_v1

Domaine: Ressources Humaines

Page: 3/7

**1 Principes directeurs**

Le Conseil d'Etat s'engage pour la sécurité et la protection de la santé au travail. Il définit et fait respecter, à tous les niveaux de la hiérarchie, une politique de prévention des risques professionnels fondée sur les principes directeurs suivants :

- ♦ Travailler de manière sûre et respectueuse de la santé est l'un des objectifs prioritaires de l'administration cantonale.
- ♦ Le souci de réduire les risques d'accident et de dégradation de la santé fait partie intégrante des décisions et actions de l'Etat.
- ♦ Une bonne communication est établie en la matière avec les collaborateurs. Leurs préoccupations et inquiétudes sont prises au sérieux.
- ♦ Les départements se donnent les moyens d'identifier les dangers, d'évaluer les risques et de développer des plans d'action appropriés en se dotant des ressources et compétences nécessaires (spécialistes MSST).

**2 Domaines d'action**

Les domaines d'action concernés sont les suivants :

**2.1.SANTE AU TRAVAIL**

- ♦ Protection de la santé physique et psychique
- ♦ Ergonomie
- ♦ Hygiène du travail
- ♦ Protection de la maternité
- ♦ Protection des jeunes travailleurs

**2.2.SECURITE AU TRAVAIL**

- ♦ Prévention des accidents
- ♦ Lutte contre le feu
- ♦ Premiers secours
- ♦ Prévention contre les intrusions (accès sur le lieu de travail, vols, indiscrétions...)
- ♦ Prévention des agressions

**3 Les acteurs et leur rôle****3.1.RESPONSABILITES GENERALES DE L'EMPLOYEUR ET DES EMPLOYES**

Les chefs de département, directeurs généraux, directeurs et chefs de service prennent ou font prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la vie et la santé du personnel, respectivement - pour le DIP - des élèves et étudiants. Ils veillent en particulier à ce que tous les travailleurs, élèves et étudiants, y compris les travailleurs provenant d'entreprises tierces, soient informés et instruits de manière suffisante et adéquate des risques auxquels ils sont exposés dans l'exercice de leur activité et des mesures à prendre pour les prévenir.

Le personnel, les élèves et étudiants sont tenus de collaborer à la mise en œuvre des prescriptions en matière de santé et de sécurité au travail.

<b>SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ETAT</b>	
<b>EGE-03-06_v1</b>	<b>Domaine: Ressources Humaines</b>
<b>Page: 4/7</b>	

Les travailleurs ou leurs représentants au sein de l'Etat sont consultés largement et le plus tôt possible sur toutes les questions découlant de l'application des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail.

Les rôles des différents acteurs se déclinent plus particulièrement de la manière suivante.

### 3.1.1. LES SECRETAIRES GENERAUX

Ils veillent à la mise en œuvre et à la coordination de la politique définie par le Conseil d'Etat. Ils arrêtent les axes prioritaires d'amélioration en matière de santé et de sécurité dans leur département. Ils définissent les plans d'action qui en découlent. Pour ce faire, ils se fondent sur les recommandations de la Commission de santé et sécurité au travail (COSST) et recourent aux conseils du répondant santé et sécurité au travail (SST) départemental, ainsi qu'à la collaboration étroite de la direction des ressources humaines. Ils valident les directives et veillent à la formation, l'information et l'implication de tous les niveaux hiérarchiques. Ils constituent les comités de santé et de sécurité au travail décrits au point 4.3.

### 3.1.2. LES RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES

Ils participent à la promotion de la santé et de la sécurité au travail en collaboration avec le répondant SST du département. Ils encouragent la mise en place de formations en la matière.

### 3.1.3. LES DIRECTEURS/RESPONSABLES DES ENTITES ADMINISTRATIVES (OFFICES, SERVICES, ETC.)

Ils répondent de la santé et de la sécurité du personnel qui leur est rattaché et, pour le DIP, de celles des élèves ou étudiants. Avec le répondant SST, ils veillent dans leur entité à la bonne application des principes, de la politique et des règles de prévention en vigueur. Ils s'assurent de l'information et de la formation de tous leurs collaborateurs dans ce domaine et produisent les documents et directives adaptés aux activités déployées. Ils facilitent la tâche du répondant et des correspondants SST et leur permettent d'accéder aux moyens et aux informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

### 3.1.4. LES REpondANTS SST DEPARTEMENTAUX

Spécialistes MSST<sup>1</sup> reconnus au sens du droit fédéral, ils conseillent les hiérarchies et leur proposent des solutions pour satisfaire à leurs obligations. Ils pilotent l'identification des dangers et l'évaluation des risques en matière de santé et de sécurité au travail dans toutes les entités du département. Ils assurent la coordination et le suivi opérationnel des mesures avec l'appui du comité SST départemental. Ils interviennent en cas de problème et font le lien avec les services spécialisés (Service de santé du personnel de l'Etat - SPE, Service de toxicologie de l'environnement bâti - STEB, Office de l'inspection et des relations du travail - OCIRT).

### 3.1.5. LES CORRESPONDANTS SANTE ET SECURITE

Ils jouent un rôle de relais pour la mise en œuvre des mesures de prévention des risques professionnels.

### 3.1.6. LES COLLABORATEURS, ELEVES ET ETUDIANTS

<sup>1</sup> Médecin du travail, hygiéniste, Ingénieurs et chargés de sécurité

<b>SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ETAT</b>	
<b>EGE-03-06_v1</b>	<b>Domaine: Ressources Humaines</b>
<b>Page: 5/7</b>	

Ils participent à l'effort de prévention. Ils sont co-responsables de leur propre protection, de celle de leurs collègues directs et, le cas échéant, du public. Ils respectent la politique et les règles en vigueur et signalent sans délai tout problème à leur hiérarchie ou au répondant SST départemental. Ils utilisent les équipements de protection mis à leur disposition.

#### 3.1.7. L'OFFICE DU PERSONNEL DE L'ETAT

En collaboration avec la COSST (voir 4.1), il propose des solutions en matière de formation SST et coordonne les actions dans ce domaine.

#### 3.1.8. LE SERVICE DE SANTE DU PERSONNEL DE L'ETAT (SPE)

Il veille à la bonne santé du personnel et conseille en la matière les employés et hiérarchies.

#### 3.1.9. LE SERVICE DE TOXICOLOGIE DE L'ENVIRONNEMENT BATI (STEB)

Il intervient et conseille en matière d'hygiène au travail.

#### 3.1.10. L'OFFICE CANTONAL DE L'INSPECTION ET DES RELATIONS DU TRAVAIL (OCIRT)

Il contrôle le respect de la législation concernant l'hygiène, la santé et la sécurité au travail et donne des conseils dans ce domaine.

#### 3.1.11. LE GROUPE DE CONFIANCE

Il peut être sollicité pour des questions de protection de la personnalité et conseille en la matière les employés et hiérarchies.

#### 3.1.12. LA SECURITE CIVILE (SC)

Elle forme les correspondants SST sur les aspects de prévention des incendies et contrôle les installations de lutte contre le feu.

#### 3.1.13. L'OFFICE DES BATIMENTS (DCTI)

Il est garant de la conformité des locaux de travail par rapport aux normes de protection des travailleurs.

## 4 Structures de coordination et de concertation

### 4.1. LA COMMISSION DE SANTE ET DE SECURITE AU TRAVAIL (COSST)

Présidée par le directeur général de l'office du personnel de l'Etat, elle est composée de responsables des ressources humaines, de répondants SST, de membres des organisations du personnel et de représentants des services spécialisés (SPE, STEB, OCIRT). Elle a pour mission principale d'informer la délégation du Conseil d'Etat aux ressources humaines sur toutes les questions relatives à l'hygiène, à la santé et à la sécurité au travail, de proposer des mesures dans ces domaines et d'assurer la supervision du système.

### 4.2. LA CELLULE OPERATIONNELLE SST

Rattachée à la COSST, elle regroupe des compétences métiers en matière de santé et de sécurité au travail (spécialistes MSST) et assure la coordination interdépartementale de la mise en œuvre des mesures de prévention et de protection.

### 4.3. LES COMITES SST DEPARTEMENTAUX

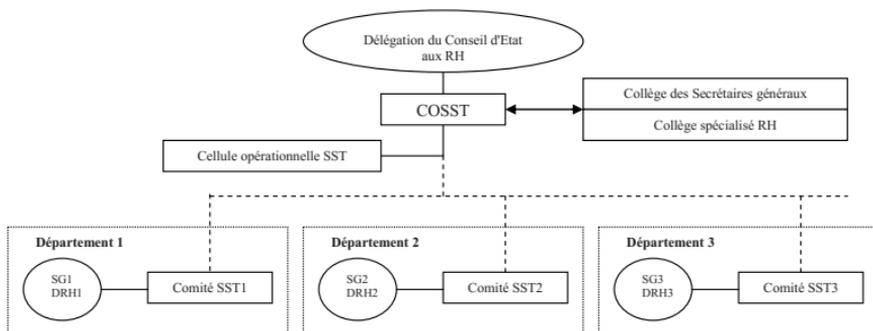
## SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ÉTAT

EGE-03-06\_v1

Domaine: Ressources Humaines

Page: 6/7

Chaque département instaure un comité de santé et de sécurité au travail dont il établit la composition en fonction des risques et de ses besoins. Ce comité associe des membres du personnel (p. ex. correspondants SST) et garantit une communication optimale entre les acteurs-clés au niveau départemental. Il coordonne la gestion de la prévention dans les offices ou établissements et organise la distribution des tâches entre les spécialistes et les correspondants SST. Il est présidé par le secrétaire général ou le directeur des ressources humaines du département. Le répondant SST en assure le secrétariat exécutif.



## 5 Mise en œuvre du système de gestion de la sécurité et de la protection de la santé au travail

S'agissant des modalités de mise en œuvre du système de gestion de la sécurité et de la protection de la santé au travail, les départements et la chancellerie se fondent sur le manuel SST annexé.

**SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL AU SEIN DE L'ETAT****EGE-03-06\_v1****Domaine:** Ressources Humaines**Page:** 7/7ANNEXES

- Manuel de la sécurité et de la protection de la santé au travail au sein de l'Etat (Manuel SST)
- Cahier des charges générique des répondant-e-s et correspondant-e-s SST départementaux



*Manuel de la **S**écurité  
et de la protection de la **S**anté  
au **T**ravail*

**(Manuel SST)**

Décembre 2011

Réf. mg/OPE

Ce manuel est une **annexe au document de référence "Santé et sécurité au travail au sein de l'Etat"** qui définit les éléments clés de la politique de prévention des risques professionnels dans l'administration cantonale.

Il décrit les **modalités générales de mise en œuvre** de cette politique (tronc commun).

Il doit être complété si nécessaire par des **directives particulières** relatives aux risques spécifiques identifiés et évalués dans chaque département.

Les **dirigeants** (voir *glossaire*) veillent à l'élaboration des directives particulières et à la bonne application des mesures de sécurité et de protection de la santé au travail dans leur unité administrative.

## Table des matières

Préambule.....	4
0. Système de gestion de la sécurité et de la protection de la santé au travail (SGSST) .....	6
0.1 Pour une culture de prévention dans l'administration cantonale .....	6
1. Principes directeurs et objectifs .....	7
1.1 Définir les objectifs .....	7
1.2 Appliquer la politique SST .....	7
1.3 Communiquer la politique, la stratégie et les objectifs à tous les collaborateurs .....	7
1.4 Se donner les moyens nécessaires .....	7
2. Organisation .....	9
2.1 Établir l'organigramme du système - Définir les rôles et responsabilités .....	9
2.2 Définir les tâches relatives à la SST .....	10
2.3 Désigner les acteurs SST .....	10
2.4 Faire appel à des spécialistes lorsque c'est nécessaire .....	10
2.5 Établir l'organigramme spécifique de chaque département.....	10
2.6 Établir la documentation du système SST .....	10
2.6.1 <i>Validation des documents</i> .....	11
3. Formation et information.....	12
3.1 Planifier les formations initiales relatives au système SST .....	12
3.2 Planifier les formations SST spécifiques.....	12
3.3 Planifier la formation des répondants et correspondants SST .....	12
3.4 Tenir à jour un Registre des formations SST effectuées .....	12
3.5 Transmettre les informations SST .....	12
4. Règles de sécurité et de protection de la santé au travail.....	14
4.1 Mettre à disposition les bases légales et règles SST .....	14
4.2 Élaborer les règles spécifiques qui font défaut .....	14
4.3 Veiller à la communication et au respect des règles SST .....	14
5. Détermination des dangers et appréciation des risques .....	15
5.1 Appliquer les méthodes d'identification des dangers.....	15
5.2 Prioriser, planifier et réaliser les mesures.....	15
5.3 Analyser les accidents professionnels .....	15
6. Planification et réalisation des mesures.....	16
Se reporter au chapitre 5.....	16
7. Organisation en cas d'urgence .....	17
7.1 Identifier les situations d'urgence et définir l'organisation en cas d'urgence .....	17

8.	Participation .....	18
8.1	Faire participer les collaborateurs ou leur représentant aux décisions SST .....	18
8.2	Intégrer des représentants du personnel dans les structures de coordination .....	18
9.	Protection de la santé .....	19
9.1	Veiller à une prise en compte adéquate de la santé au travail .....	19
10.	Audit du système SST .....	20
10.1	Planifier et réaliser les audits du système SST .....	20
10.2	Fournir un rapport trisannuel à la COSST .....	20
11.	Promotion de la santé et de la sécurité durant les loisirs .....	21
11.1	Organiser des campagnes de promotion de la SST durant les loisirs .....	21
12.	Résumé - Distribution des tâches .....	22
13.	Allègements possibles selon les dangers .....	23
13.1	Connaître le degré d'applicabilité du manuel SST .....	23

## Glossaire

Annexe: Document de référence "Santé et sécurité au travail au sein de l'Etat"

## Préambule

La santé est la condition préalable au bien-être de l'individu. Elle détermine de manière prépondérante sa qualité de vie.

A cet égard, le monde du travail revêt une importance considérable. Des conditions de travail saines et respectueuses de la santé favorisent un climat de travail positif et contribuent de manière notable à la motivation, la productivité, la créativité et la loyauté des collaborateurs<sup>1</sup>.

Au sens de la loi sur l'assurance accident (LAA) et de la loi sur le travail (LTr), l'employeur doit prendre, pour prévenir les accidents et protéger la santé des travailleurs, toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions de l'entreprise. La directive relative à l'appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail (directive MSST) de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) permet de répondre à ces deux lois.

Pour son application, les cantons romands et la Confédération ont mis au point un concept général de gestion de la prévention qui a été approuvé le 29 juin 2000 par la CFST à titre de solution de branche "*Santé et sécurité au travail dans les administrations cantonales et fédérale*".

En décidant d'adhérer à la solution de branche, le Conseil d'Etat a clairement montré sa volonté de préserver la vie et la santé de ses collaborateurs. Cela s'est traduit par l'adoption, le 28 juillet 1999, du règlement B4 30 08, et par la création, par arrêté du 9 juin 1997, d'une Commission de coordination dénommée aujourd'hui "*Commission de santé et de sécurité au travail au sein de l'administration (COSST)*". Dans son arrêté du 26 mai 2004, il a également demandé à chaque département de désigner un répondant MSST. Il a ensuite approuvé l'adaptation du manuel de la solution de branche intercantonale en tenant compte des spécificités propres à l'Etat de Genève (arrêté du 14 mars 2007).

En 2010, le système a été réorganisé. La nouvelle structure, dont le périmètre est le petit Etat, doit permettre une efficacité améliorée grâce à un traitement global et coordonné de toutes les questions en lien avec la protection du personnel et grâce à une présence renforcée des décideurs au sein de la COSST (arrêté du 13.10.2010).

Le manuel SST est l'outil d'application du système dans l'administration.

- Il complète le document de référence "*Santé et sécurité au travail au sein de l'Etat*" (ci-après: [document SST de référence](#)).
- Il précise les modes opératoires et sert de guide au dirigeant.
- Il constitue un tronc commun pour toute l'administration. Les particularités départementales, par exemple en matière d'organisation, de risques ou de procédures, doivent faire l'objet d'annexes spécifiques élaborées par les différentes entités selon leurs besoins.
- Le dirigeant est responsable de l'application du document de référence, du manuel SST et des annexes spécifiques.
- Les décisions et actions en matière de sécurité et de santé au travail sont documentées. La démarche est autant que possible harmonisée avec le système de management existant dans l'unité (p. ex. ISO 9001).

### Liens utiles et bases légales

CFST : <http://www.ekas.admin.ch>

Suva : <http://www.suva.ch/fr/>

OCIRT : <http://www.ge.ch/ocirt/>

Règlement concernant la protection de la santé et la sécurité au travail au sein de l'administration cantonale (B 4 30.08)

Loi fédérale sur le travail (LTr)

Ordonnance 3 relative à la LTr (OLT3)  
*Santé, hygiène*

Ordonnance 4 relative à la LTr (OLT4)  
*Approbation des plans*

Loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA)

Ordonnance sur la prévention des accidents (OPA)

Directive 6508 de la CFST (*Directive MSST*)

Ordonnance sur les qualifications des spécialistes (OQual)

<sup>1</sup> Les personnes et fonctions sont généralement mentionnées sous la forme masculine. Ce choix répond uniquement à un souci de clarté et de confort pour le lecteur.

# 0. Système de gestion de la sécurité et de la protection de la santé au travail (SGSST)

## 0.1 Pour une culture de prévention dans l'administration cantonale

Afin de garantir une action efficace et un résultat durable indépendamment des changements de personnes, il convient d'adopter dans les entités de l'Etat une approche systémique en matière de prévention des risques professionnels.

La mise en place d'un système intégré de gestion de la sécurité et de la protection de la santé au travail est de nature à favoriser le développement d'une culture de prévention à tous les niveaux de la hiérarchie et de créer les conditions d'incitation fortes nécessaires à la maîtrise des risques.

Le système doit être suffisamment souple pour tenir compte de la structure de l'Etat et de la diversité des situations rencontrées.

Le manuel SST qui en découle se veut synthétique. Conformément au modèle de la CFST, il est structuré selon les 10 points de contrôle présentés ci-contre. Ces points font l'objet des chapitres 1 à 10 du manuel.

Dès lors qu'une telle approche systémique est adoptée, les incidents, accidents ou problèmes de santé au travail ne sont plus traités de manière isolée comme découlant uniquement d'une défaillance individuelle ou d'une lacune qu'il suffit d'éliminer. Ils sont d'abord examinés en tant que conséquence d'un dysfonctionnement de l'un ou l'autre des 10 éléments du système SST (organisation inadaptée, rôles mal définis, communication ou formation déficiente, appréciation erronée des risques, suivi approximatif des mesures, etc.)

En agissant ainsi sur les causes fondamentales des problèmes, il est possible d'éviter durablement leur réapparition.

Ce manuel est un guide. Les actions prescrites devront être adaptées à la réalité des dangers et des situations de travail propres à chaque entité (voir chapitre 13). Il est de la responsabilité du dirigeant de déterminer les mesures les plus appropriées pour son unité tout en s'assurant du respect de la loi.

La démarche est ciblée sur les risques professionnels. L'employeur peut décider en parallèle de contribuer à la promotion de la sécurité et de la santé durant les loisirs. Ce thème fait l'objet du chapitre 11.

Dans le chapitre 12 sont récapitulées les tâches de tous les acteurs et structures SST de l'Etat.

### LES 10 ÉLÉMENTS CLÉS DU SYSTÈME DE GESTION DE LA SÉCURITÉ ET DE LA PROTECTION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

#### 1. Principes directeurs et objectifs

... Ils constituent la base de toute amélioration

#### 2. Organisation

... Elle précise les tâches et compétences en matière de SST

#### 3. Formation, information

... Elles suscitent les attitudes et actions appropriées

#### 4. Règles de sécurité et de protection de la santé

... Elles rendent les choses plus claires

#### 5. Détermination des dangers et appréciation des risques

... Elles permettent de décider des mesures adéquates et de les prioriser

#### 6. Planification et réalisation des mesures

... Elles visent à éliminer ou réduire les risques

#### 7. Organisation en cas d'urgence

... Elle permet de limiter les dommages

#### 8. Participation

... Elle renforce la pertinence de l'appréciation des risques et favorise l'adhésion de tous à la mise en œuvre du système

#### 9. Protection de la santé

... Elle intègre l'hygiène du travail, l'ergonomie et les risques psychosociaux dans le cadre d'une approche globale de la prévention

#### 10. Contrôle, audit

... Ils garantissent un suivi adéquat et permettent de vérifier si les objectifs sont atteints

# 1. Principes directeurs et objectifs

Les principes directeurs sont les éléments d'une déclaration d'intention par laquelle le Conseil d'Etat s'engage clairement à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour assurer la santé et la sécurité de son personnel. Ces principes constituent le moteur de toute amélioration dans ce domaine. Ils se traduisent par la mise à disposition de moyens et par des objectifs fixés en concertation avec le personnel au niveau de chaque unité administrative.

## 1.1 Définir les objectifs

Les **objectifs** de prévention du système SST sont la réduction des accidents, maladies professionnelles et problèmes de santé liés à l'environnement de travail (absentéisme). Ils sont fixés par le Conseil d'Etat tous les 3 ans.

Au niveau de l'unité administrative, il est recommandé de définir des objectifs intermédiaires (annuels) mesurables et contrôlables

Le dirigeant est responsable de la réalisation de ces objectifs. Chaque année, il transmet au répondant MSST départemental les résultats statistiques correspondants, selon les **indicateurs** adoptés.

## 1.2 Appliquer la politique SST

Le Conseil d'Etat a défini et validé la politique générale applicable en matière de santé et de sécurité au travail.

Cette politique se fonde essentiellement sur deux documents :

- Le **règlement B 4 30.08** qui règle l'organisation, les compétences et les procédures spécifiques à l'administration cantonale;
- Le **document SST de référence** qui définit les principes directeurs, les domaines d'action concernés, les rôles et responsabilités des différents acteurs, ainsi que les structures de coordination.

Le dirigeant a la responsabilité de transposer sur le terrain la politique de prévention et les principes qui en découlent en prenant des mesures concrètes dictées par la législation et adaptées à la situation prévalant au sein de son unité.

## 1.3 Communiquer la politique, la stratégie et les objectifs à tous les collaborateurs

Le secrétaire général, avec l'aide du répondant MSST de département et en collaboration avec les services spécialisés (SPE, STEB), communique aux dirigeants toutes les informations utiles sur la politique de prévention et les objectifs généraux adoptés.

Le dirigeant est chargé de relayer ces informations à ses collaborateurs en précisant les objectifs spécifiques de son entité.

## 1.4 Se donner les moyens nécessaires

Dans la mesure du possible, le dirigeant prévoit à son budget les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre du système SST et à la réalisation des objectifs.

### Principes directeurs du Conseil d'Etat

(Point 1 du document SST de référence)

Le Conseil d'Etat s'engage pour la sécurité et la protection de la santé au travail. Il met en œuvre et fait respecter, à tous les niveaux de la hiérarchie, une politique de prévention des risques professionnels fondée sur les principes suivants:

- Travailler de manière sûre et respectueuse de la santé est l'un de nos objectifs prioritaires.
- Le souci de réduire les risques d'accident et de dégradation de la santé fait partie intégrante de nos décisions et actions.
- Nous établissons en la matière une bonne communication avec nos collaborateurs. Leurs préoccupations sont prises au sérieux.
- Nous nous donnons les moyens d'identifier les dangers, d'évaluer les risques et de développer des plans d'action appropriés en nous dotant des ressources et compétences nécessaires.

## Outils disponibles et documents applicables (PRINCIPES DIRECTEURS)

- [Règlement B 4 30.08](#)
- [Document SST de référence pour l'Etat de Genève](#)
- [Suva SBA 140](#) "Quelles ont vos obligations dans le domaine de la sécurité au travail et de la protection de la santé ?"

*Une vue d'ensemble claire et synthétique des principales dispositions légales.*

Tapez **SBA 140** dans la rubrique référence de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>

- [Suva 88057](#) "Sécurité et protection de la santé: où en sommes-nous ?"
- Une liste de contrôle permettant de vérifier le niveau de sécurité et de protection de la santé afin de mettre en évidence les lacunes et les points à traiter en urgence. Ce document peut également servir d'outil pour la mise en place et la documentation du système SST.*

Tapez **88057** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>

- DOC 122-1 / [Objectifs](#)
- DOC 122-2 / [Indicateurs](#)

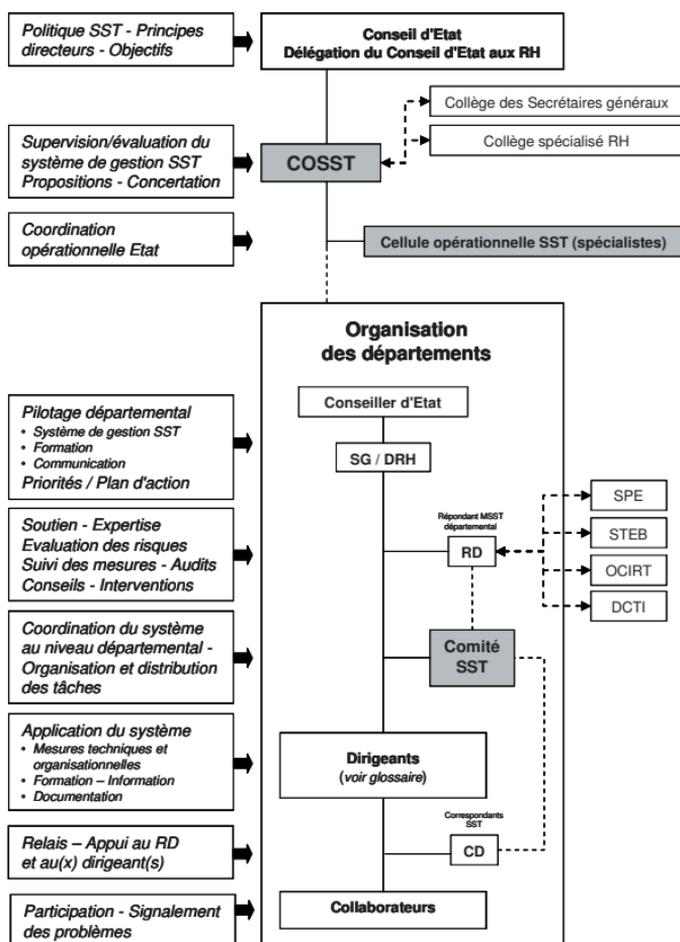
## 2. Organisation

*Le dirigeant détermine les processus, responsabilités et compétences nécessaires pour qu'aucun accident ne se produise et que la santé des collaborateurs ne soit pas menacée. La mise en place d'un système de prévention organisé est une tâche de direction. Le dirigeant peut déléguer certaines activités et faire appel à des spécialistes. Sa responsabilité d'employeur reste toutefois engagée. Il convient de procéder par étapes.*

### 2.1 Établir l'organigramme du système - Définir les rôles et responsabilités

L'organigramme du système SST pour l'ensemble de l'Etat est présenté ci-après. Il contient des indications sur la répartition des responsabilités entre les différents niveaux.

Fig. 1 - Organisation du système SST- Rôles et responsabilités des acteurs



## 2.2 Définir les tâches relatives à la SST

Les tâches principales des acteurs et organes de coordination sont résumées au chapitre 12, ainsi qu'aux points 3 et 4 du document SST de référence.

Les départements peuvent constituer leurs propres listes selon leurs besoins et spécificités.

## 2.3 Désigner les acteurs SST

Le tableau suivant indique quelles sont les autorités compétentes pour désigner les acteurs-clés du système SST de l'Etat.

Acteurs SST	Désignés par
Membres de la COSST	Conseil d'Etat
Membres de la Cellule opérationnelle SST	Départements (secrétaires généraux ou directeurs RH)
Répondants MSST départementaux et membres des CSS	Secrétaires généraux
Correspondants SST (au moins 1 par unité administrative)	Dirigeants (directeurs d'offices ou d'établissements d'enseignement)

## 2.4 Faire appel à des spécialistes lorsque c'est nécessaire

En concertation avec le répondant MSST départemental, le dirigeant fait appel à un spécialiste ou aux organes spécialisés (SPE, STEB) si nécessaire. L'appel à un spécialiste se justifie par exemple lorsque l'une des conditions suivantes est présente :

- Les listes de contrôle et les compétences de l'entité administrative se révèlent insuffisantes pour apprécier, réduire ou éliminer les risques;
- Les dangers ou les conditions de travail sont atypiques;
- De nouveaux dangers apparaissent et l'on ne dispose pas des connaissances nécessaires pour y faire face;
- Des problèmes de santé des collaborateurs semblent en relation avec leur travail;
- Des mesures en matière d'hygiène du travail sont requises.

## 2.5 Établir l'organigramme spécifique de chaque département

Chaque département établit un **organigramme SST** dans la logique de son propre contexte organisationnel.

## 2.6 Établir la documentation du système SST

La documentation est organisée selon le modèle de la figure 2.

La démarche pourra être différenciée en fonction de la réalité du terrain. Il s'agit de consigner l'essentiel de façon à garantir un suivi adéquat des mesures, en privilégiant si possible le recours aux réglementations, listes de contrôle et autres documents existants (se référer aux encadrés "Outils disponibles et documents applicables" en fin de chapitres).

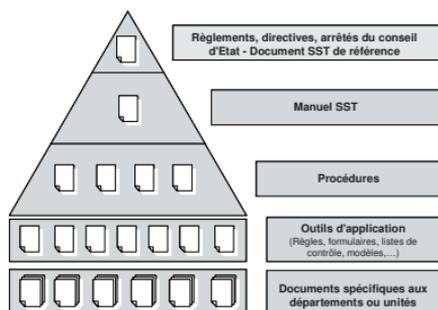


Fig 2 – Documentation du système SST

### 2.6.1 Validation des documents

- Les documents SST élaborés à l'interne et applicables à l'ensemble de l'administration sont avalisés par la COSST.
- Les documents internes spécifiques aux départements ou unités administratives sont soumis au répondant MSST qui en vérifie la conformité avec le système SST. Le dirigeant est responsable de la conformité du contenu avec la problématique traitée.

#### Outils disponibles et documents applicables (ORGANISATION)

- [Document SST de référence pour l'Etat de Genève](#)
- [Suva 66101 "Organiser la sécurité: une tâche primordiale pour l'entreprise"](#)  
*Un guide simple pour dirigeant en vue d'organiser la sécurité par étapes successives*  
Tapez **66101** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>
- DOC 225-1 / [Organigramme SST départemental](#)
- DOC 226-1 / [Modèle de procédure](#)
- DOC 226-2 / [Modèle de directive départementale](#)

## 3. Formation et information

*On n'instaure pas une culture de prévention par simple décret. Il faut avant tout faciliter la prise de conscience par des actions de sensibilisation bien ciblée et planifier la formation de sorte que les collaborateurs disposent des connaissances requises pour travailler de manière sûre et jouer ainsi un rôle actif dans la promotion de la santé et de la sécurité au travail.*

### 3.1 Planifier les formations initiales relatives au système SST

Le dirigeant est responsable de planifier les formations initiales (**Introduction au système SST**) à effectuer au sein de son département ou entité administrative pour les nouveaux collaborateurs.

Il s'organise à ce sujet avec le Répondant départemental MSST.

Le contenu des formations est documenté.

### 3.2 Planifier les formations SST spécifiques

Suite à la détermination des dangers, le dirigeant définit les **formations spécifiques aux dangers et aux risques** présents dans son entité administrative.

Il collabore, si nécessaire, avec le répondant MSST et/ou les services spécialisés pour la mise en place de ces formations.

### 3.3 Planifier la formation des répondants et correspondants SST

En fonction des besoins, la COSST organise avec le service de formation de l'OPE une **formation de base** pour les répondants et correspondants SST.

Cette formation inclut un volet "**Organisation en cas d'urgence**".

Elle est ouverte aux membres des comités de santé et de sécurité (CSS).

### 3.4 Tenir à jour un Registre des formations SST effectuées

Le dirigeant tient à jour un **registre des formations SST** suivies par les collaborateurs de son entité administrative. Il en informe le répondant MSST départemental.

### 3.5 Transmettre les informations SST

Le dirigeant informe les collaborateurs sur leurs responsabilités et obligations en matière de santé et de sécurité au travail, ainsi que sur l'état d'avancement des mesures SST dans son entité administrative.

Il est responsable d'informer le répondant MSST départemental des réalisations susceptibles d'avoir un impact sur les conditions de sécurité et de protection de la santé au travail.

Le répondant MSST assure le lien avec les services spécialisés (SPE et STEB) si nécessaire.

**Formation de base des répondants, correspondants SST et membres des CSS**

- Inscrivez-vous sur le site du service de formation de l'OPE:

<http://ge.ch/formation/>



## Outils disponibles et documents applicables (FORMATION)

- Suva SBA 140 "Quelles sont vos obligations dans le domaine de la sécurité au travail et de la protection de la santé ?"  
*Une vue d'ensemble claire et synthétique des principales dispositions légales.*  
Tapez **SBA 140** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>
- Suva 66109 "Formation et instruction en entreprise: des outils indispensables pour la sécurité"  
*Cette brochure comprend notamment des modèles de plan de formation, de fiche individuelle de formation et de fiche de suivi des formations.*  
Tapez **66109** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>
- Suva 66094 -67019 "Les nouveaux"  
*Initiation et instruction des nouveaux collaborateurs - Les principes de base*  
Tapez **66094** (ou **67019**) dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>
- DOC 321-1 / **Introduction au système SST pour dirigeants**
- DOC 321-2 / **Introduction au système SST pour collaborateurs**
- DOC 222-1 / **Contenu des formations spécifiques du département ou de l'unité**
- DOC 323-1 / **Contenu de la formation de base pour RD, CD, CSS**
- DOC 324-1 / **Modèle de registre de formation SST** (voir aussi Suva 66109)

## 4. Règles de sécurité et de protection de la santé au travail

*La mise en œuvre des mesures de sécurité et santé au travail ne s'improvise pas. Elle repose sur des règles correspondant à l'état des connaissances et assimilées par tous. Il convient là également de privilégier une approche pragmatique adaptée aux risques réels.*

### 4.1 Mettre à disposition les bases légales et règles SST

Le dirigeant met à disposition une liste des principales bases légales et règles SST fédérales et cantonales à appliquer. Il complète cette liste avec des bases légales et règles SST existantes spécifiques aux dangers présents dans son département ou entité administrative.

### 4.2 Élaborer les règles spécifiques qui font défaut

Le dirigeant élabore des **règles spécifiques** aux dangers présents dans son département ou entité administrative lorsque celles-ci font défaut.

Ces règles doivent être si possible simples, courtes et accessibles. Il est conseillé de les élaborer en collaboration avec le personnel qui sera ainsi plus enclin à les respecter.

Les nouvelles règles doivent être systématiquement transmises au répondant départemental MSST.

### 4.3 Veiller à la communication et au respect des règles SST

Le dirigeant est responsable de communiquer et faire appliquer les lois, ordonnances, directives, arrêtés et autres règles applicables à son département ou entité administrative.

#### Outils disponibles et documents applicables (RÈGLES)

- [Suva 66110](#) "Des règles pour d'avantage de sécurité"  
*Un guide synthétique pour élaborer et appliquer des règles propres à l'entreprise ou entité.*  
Tapez **66110** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>
- [Suva Waswo](#)  
*Des règles de sécurité pour tous les domaines: <http://www.suva.ch/waswo>*
- **DOC 442-1 / Liste des principales bases légales, règles SST et documents de référence pertinentes pour le département ou l'unité administrative**

## 5. Détermination des dangers et appréciation des risques

*La détermination des dangers, l'appréciation des risques et la mise en place des mesures qui en découlent sont les éléments centraux du système SST. Elles impliquent une approche méthodique et peuvent nécessiter des compétences particulières justifiant l'appel à un spécialiste.*

### 5.1 Appliquer les méthodes d'identification des dangers

Le dirigeant est responsable de planifier l'identification des dangers dans son entité. Avec l'aide du répondant MSST, il élabore la liste de ces dangers. Le cas échéant, il utilise des listes de contrôle types (voir documentation).

La transformation des procédés de travail, les changements d'organisation du travail ou l'achat de nouvelles machines, peuvent engendrer de nouveaux dangers qui nécessitent une nouvelle identification. Le répondant MSST est associé aux projets d'aménagement de locaux de travail ou d'installations.

En l'absence de règles pour la maîtrise d'un danger, une analyse de risque doit être effectuée. Le dirigeant s'adresse au répondant MSST pour l'organisation de cette analyse.

Le répondant MSST est associé aux projets susceptibles d'avoir un impact sur les conditions et le milieu de travail.

### 5.2 Prioriser, planifier et réaliser les mesures

En fonction des dangers identifiés, le dirigeant - avec l'aide du répondant MSST - priorise et planifie les mesures nécessaires à la sécurité et à la protection de la santé au travail de ses collaborateurs. Il vérifie la bonne application de ces mesures.

### 5.3 Analyser les accidents professionnels

Tout accident professionnel doit être analysé afin d'en identifier les causes et de prendre les mesures correctives nécessaires. La méthode d'analyse est décrite dans le document Suva 66100. « *Enquête d'accident interne à l'entreprise* »:

(Tapez **66100** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>)

Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail CFST.



- Télécharger la brochure de prévention «L'accident n'arrive pas par hasard!»
- Télécharger la brochure sur la détermination des dangers dans le secteur des services / bureaux
- Plus d'informations sur la sécurité et la santé au bureau

### Outils disponibles et documents applicables (Dangers - Risques)

- Voir chapitre 6

## 6. Planification et réalisation des mesures

*Les mesures à envisager pour éliminer ou réduire les risques sont de nature technique (par exemple: remplacement des substances nocives), organisationnelle (adaptation des processus de travail...) ou concernent les personnes (équipements de protection, formation...). Le dirigeant les priorise, les planifie et les met en place de manière méthodique de façon à garantir un suivi adéquat.*

Se reporter au chapitre 5

### Outils disponibles et documents applicables (DANGERS - RISQUES - MESURES)

- **Suva 66089** "Détermination des dangers et planification des mesures dans les petites entreprises".

*Cette brochure explique de manière succincte comment procéder au mieux pour déterminer les dangers et planifier les mesures nécessaires. Elle contient en annexe des documents pratiques à ce sujet.*

Tapez **66089** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>

- **Suva 67000** "Détermination des dangers et planification des mesures au moyen de listes de contrôles"

*Cette brochure renseigne sur toutes les listes de contrôle disponibles (Suva et autres institutions) pour déterminer les dangers et planifier les mesures. Elle contient un guide pour agir méthodiquement dans ces domaines.*

Tapez **67000** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>

- **Suva 66105** "Connaissez-vous le potentiel des phénomènes dangereux dans votre entreprise ? (portefeuille des dangers)"

*Une méthode permettant de répertorier les dangers, définir les priorités, identifier les cas nécessitant une appréciation du risque et déterminer s'il convient de faire appel à un spécialiste.*

Tapez **66105** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>

- **CFST 6233** "Sécurité au travail et protection de la santé dans les PME du secteur des services / bureaux"

- **CFST 6205** "L'accident n'arrive pas par hasard ! - Sécurité au travail et protection de la santé dans les bureaux"

*Ces deux documents fournissent des données précises sur les dangers et risques de sollicitations excessives dans les bureaux. Ils indiquent des méthodes permettant de les prévenir ou de les éliminer.*

- **Suva 66100** "Enquête d'accident interne à l'entreprise"

*Une méthode d'enquête permettant d'identifier les causes réelles des événements et de prendre des mesures efficaces à long terme. Le document contient des exemples d'outils de gestion (compte rendu d'événement, formulaires d'aide à l'établissement des faits, etc.)*

Tapez **66100** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>

- **Documents spécifiques au département ou à l'entité administrative**

## 7. Organisation en cas d'urgence

*Une organisation adéquate, du personnel bien formé et entraîné, ainsi qu'une prise en charge efficace des premiers secours peuvent réduire considérablement les dommages en cas d'accident, d'incendie, ou d'autres événements indésirables.*

### 7.1 Identifier les situations d'urgence et définir l'organisation en cas d'urgence

Le dirigeant identifie les situations d'urgence pouvant survenir dans son entité administrative (incendie, accident...) et prend les mesures préventives nécessaires.

Il définit l'organisation en cas d'urgence et veille à la mettre en œuvre et à l'actualiser. Il prévoit des mesures particulières pour des dangers spécifiques à son entité administrative.

Les démarches à entreprendre concernent notamment la protection incendie, les voies d'évacuation, l'organisation de l'alerte, la signalisation, les premiers secours, ainsi que la formation du personnel sur les comportements à adopter...



### Outils disponibles et documents applicables (URGENCE)

- [Suva 67062](#) "Liste de contrôle - Plan d'urgence"  
*Une aide à la planification des mesures d'urgence.*  
Tapez **67062** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>
- Document de l'Etat de Genève "Urgence: que faire?"
- [Programme du service de formation de l'OPE](#)
- DOC 771-1 / [Directive pour les laboratoires](#)

## 8. Participation

*Des travailleurs associés aux réflexions et décisions s'identifie plus fortement à leur milieu de travail, sont plus motivés et plus performants. L'utilisation des connaissances des collaborateurs est en outre un atout majeur pour le dirigeant.*

### 8.1 Faire participer les collaborateurs ou leur représentant aux décisions SST

Les collaborateurs ont le droit d'être consultés sur toutes les questions relatives à la sécurité et la protection de la santé au travail. Le droit d'être consulté comprend le droit d'être entendu suffisamment tôt et de manière complète sur ces questions ainsi que le droit de faire des propositions avant que le dirigeant ne prenne une décision. Le dirigeant doit motiver sa décision lorsque les objections soulevées par les collaborateurs ou leurs représentants n'ont pas été prises en considération ou ne l'ont été que partiellement.

### 8.2 Intégrer des représentants du personnel dans les structures de coordination

Le règlement B4 30 08 définit le principe de la composition de la COSST de manière à garantir la participation des représentants des associations représentatives du personnel. Le Conseil d'Etat nomme ces personnes sur proposition de la COSST et avec l'accord des départements concernés.

Au niveau départemental, un ou des membres du personnel (p. ex. correspondant-s SST) sont invités par le secrétaire général à participer aux travaux du Comité de santé et de sécurité au travail (CSS).

#### Outils disponibles et documents applicables (PARTICIPATION)

- [Règlement B 4 30.08](#)
- Ordonnance 3 relative à la LTr ([OLT3](#))
- Ordonnance sur la prévention des accidents ([OPA](#))
- [Loi sur la participation](#)
- [Seco - feuillet 104 "Participation - Santé au travail"](#)

*Les travailleurs ont un droit de participation mais également des devoirs en matière de santé et de sécurité au travail. Cette publication explique en quoi cela consiste.*

## 9. Protection de la santé

*Pour le bien-être de l'entreprise et de son personnel, le système de prévention mis en place doit permettre une approche globale de la santé et de la sécurité au travail (voir également le chapitre 5).*

### 9.1 Veiller à une prise en compte adéquate de la santé au travail

Les mesures de protection de la santé ont pour but d'éliminer ou de réduire les risques dans les domaines tels que l'ergonomie (mobilier, charge et organisation du travail), l'hygiène du travail (bruit, température, ventilation, poussières), les contraintes psychosociales (stress, violence, harcèlement...), ainsi que dans certaines situations particulières comme la protection de la maternité ou le travail des jeunes.

Pour rappel, le dirigeant est responsable d'identifier les problèmes liés au contexte professionnel pouvant porter atteinte à la santé de ses collaborateurs. Il doit ensuite prendre les mesures nécessaires pour protéger leur santé physique et psychique. Pour ce faire, il peut faire appel aux services spécialisés, à savoir au Service de santé du personnel de l'Etat - **SPE** (santé au travail) ou au Service de toxicologie de l'environnement bâti **STEB** (hygiène du travail).

Le répandant MSST peut assurer le lien avec ces deux services.

Dans le domaine de la protection de la personnalité, le **Groupe de confiance** reçoit de manière confidentielle tout membre de la fonction publique qui rencontre d'importantes difficultés au travail pouvant constituer du harcèlement et qui souhaite exposer sa situation à une personne neutre et formée à ces questions.

Les hiérarchies peuvent également requérir l'intervention du Groupe de confiance lorsqu'elles constatent une situation de conflit ou soupçonnent du harcèlement.

Au surplus, les démarches à entreprendre en matière de détermination des dangers et risques pour la santé font l'objet du chapitre 5.

#### Outils disponibles et documents applicables (SANTÉ AU TRAVAIL)

- Ordonnance 3 relative à la LTr (**OLT3**)
- **Commentaire** de l'OLT3
- Service de santé du personnel de l'Etat (**SPE**)
- Service de toxicologie de l'environnement bâti (**STEB**)
- **Groupe de confiance**
- Règlement relatif à la protection de la personnalité (**B 5 05 10**)

## 10. Audit du système SST

*L'audit du système est un outil de diagnostic permettant de dégager les forces et les faiblesses en matière de santé et de sécurité du travail. Il vise à contrôler périodiquement la mise en œuvre des mesures et à en vérifier l'efficacité dans le but de garantir une amélioration continue.*



### 10.1 Planifier et réaliser les audits du système SST

Le dirigeant, en collaboration avec le répondant MSST et le comité SST départemental, planifie et réalise les audits du système SST de son entité administrative.

Le système SST est audité au moins une fois tous les trois ans et les mesures à prendre sont répertoriées. Le dirigeant est responsable de mettre en œuvre ces mesures.

Les départements ou les entités administratives ayant un système de management de la qualité ou de l'environnement intègrent les audits SST dans leur système d'audit interne.

En principe, des audits extraordinaires sont initiés par le dirigeant en cas de :

- changements importants dans l'organisation du département ou de l'entité administrative ;
- modifications du système SST ;
- aménagements importants.

### 10.2 Fournir un rapport trisannuel à la COSST

Tous les trois ans, chaque département transmet à la COSST, selon un **canavas** commun, un rapport sur le fonctionnement de son système SST.

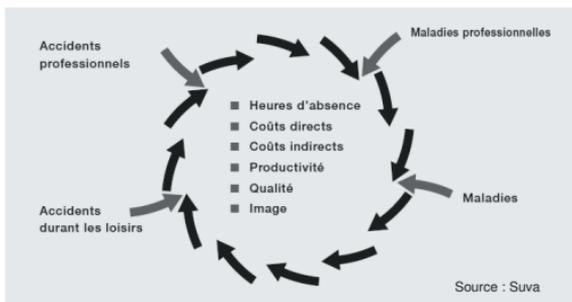
La COSST synthétise les rapports des départements à l'intention du Conseil d'Etat.

#### Outils disponibles et documents applicables (AUDIT)

- [Suva 88057](#) "Sécurité et protection de la santé: où en sommes-nous ?"  
Tapez **88057** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>
- DOC 10102-1 / **Canavas pour la transmission des rapports départementaux**

## 11. Promotion de la santé et de la sécurité durant les loisirs

La promotion de comportements sûrs et respectueux de la santé ne s'arrête pas au contexte professionnel.



### 11.1 Organiser des campagnes de promotion de la SST durant les loisirs

Le Conseil d'Etat peut décider, sur la base de l'analyse des statistiques des accidents non-professionnels, de réaliser une campagne de sécurité durant les loisirs. Des campagnes de promotion de la santé peuvent aussi être organisées. Il peut s'agir par exemple d'actions d'encouragement aux activités physiques, de conseil en diététique ou d'incitations à adopter des comportements sûrs.

La COSST peut proposer une campagne particulière sur la base des résultats de certains indicateurs.

#### Outils disponibles et documents applicables (SST LOISIRS)

- Site du bureau de prévention des accidents (BPA)
- [Suva SBA 152](#) "Sécurité et santé au travail et durant les loisirs"

*Cette brochure informe sur l'état de la sécurité et de la santé au travail et durant les loisirs en Suisse.*

Tapez **SBA 152** dans la rubrique "Référence" de ce lien : <http://www.suva.ch/waswo>

## 12. Résumé - Distribution des tâches

### Conseil d'Etat

- Définit la politique SST de l'Etat et veille à une mise en œuvre cohérente entre les départements.
- Énonce les principes directeurs de la prévention des risques professionnels
- Fixe les objectifs généraux en la matière.
- Désigne les membres de la COSST.

### Secrétaire général

- Pilote le système SST départemental.
- Détermine les priorités d'intervention.
- Définit les plans d'action qui en découlent, y compris en matière de communication.
- Établit et diffuse l'organigramme SST du département.
- Veille à la sensibilisation et à l'implication de toutes les directions.
- Désigne le répondant MSST départemental.
- Désigne le représentant du département au sein de la cellule opérationnelle SST.
- Constitue et préside le comité de santé et de sécurité départemental et veille à son bon fonctionnement.
- Valide les directives départementales.
- Valide le rapport trisannuel du répondant MSST.

### Directeur RH

- Fournit un appui au secrétaire général.
- Participe à la promotion de la SST.
- Contribue à la mise en place de formations en la matière.

### Dirigeant (*voir glossaire*)

- Répond de la santé et de la sécurité de son personnel, respectivement des élèves et étudiants.
- Veille à l'application de la politique, des mesures et des règles SST adéquates pour son unité.
- Définit les processus, responsabilités et compétences en matière de SST.
- Fait appel à un spécialiste en cas de nécessité.
- Fixe des objectifs pour son unité et transmet annuellement au répondant MSST les statistiques correspondantes.
- Veille à l'élaboration de la liste des dangers de son unité.
- Priorise et planifie les mesures nécessaires et veille à leur réalisation.
- Veille à l'analyse des accidents professionnels.
- Organise, produit et diffuse, en collaboration avec le répondant MSST, la documentation SST applicable.
- S'assure que son personnel, à tous les niveaux hiérarchiques, soit correctement formé et informé.
- Se dote des ressources nécessaires pour l'application du système.
- Facilite la tâche du répondant MSST.
- Associe le répondant MSST aux projets susceptibles d'avoir un impact sur les conditions et le milieu de travail.
- Nomme au moins un correspondant SST pour son unité.
- Tient à jour un registre des formations suivies par son personnel.
- Planifie les audits SST de son unité (en principe tous les 3 ans).
- Organise les mesures en cas d'urgence.

### Collaborateur, élève, étudiant

- Participe au bon fonctionnement du système SST.
- Respecte la politique et les règles SST.
- Signale les problèmes dans ce domaine.

### Répondant MSST départemental

- Fournit aide et expertise et propose des solutions aux dirigeants pour toutes les tâches SST leur incombant.
- Conseille les hiérarchies et collaborateurs.
- Pilote (sous la responsabilité du dirigeant) l'identification des dangers, l'appréciation des risques et l'organisation des mesures d'urgence.
- Assure (sous la responsabilité du dirigeant) la coordination et le suivi opérationnel des mesures.
- Prépare les séances du CSS et assure le suivi des décisions de ce comité.
- Participe à la formation du personnel en matière de SST.
- Intervient en cas de problème.
- Fait le lien avec les services spécialisés (SPE, STEB, OCIRT) et les correspondants SST.
- Vérifie la conformité des documents SST spécifiques à son département.
- Procède aux audits SST.
- Rédige un rapport trisannuel pour la COSST.

### Correspondant SST

- Fournit un appui au répondant MSST et aux dirigeants pour la mise en œuvre et le suivi des mesures.

### COSST

- Informe la délégation du Conseil d'Etat aux ressources humaines sur les questions de SST et propose des mesures en la matière.
- Supervise et évalue l'application du système SST.
- Assure le lien avec les organisations du personnel.
- Assure le lien (au niveau de son président) avec le collège des secrétaires généraux et le collège spécialisé RH.
- Met à jour le manuel SST.
- Valide les documents SST internes applicables à l'ensemble de l'administration.
- Propose, en collaboration avec l'OPE, une formation de base pour les RD, CD et membres des CSS.
- Produit un rapport annuel.

### Cellule opérationnelle SST

- Assure la coordination interdépartementale de la mise en œuvre des mesures de prévention.

### Comité SST départemental

- Pilote et coordonne la gestion de la prévention au niveau du département.
- Organise et distribue les tâches.
- Procède au suivi opérationnel des mesures.
- Contribue à la communication SST du département.

### SPE

- Veille à la bonne santé du personnel et conseille les employés et hiérarchies dans ce domaine.

### STEB

- Intervient et conseille en matière d'hygiène du travail.

### Groupe de confiance

- Intervient et conseille en matière de protection de la personnalité.

### OCIRT

- Contrôle le respect de la législation de protection des travailleurs et conseille dans ce domaine.

## 13. Allègements possibles selon les dangers

Dans certains cas, et pour autant que la sécurité et la protection de la santé du personnel restent assurées, le dirigeant n'a pas l'obligation de justifier toutes les mesures prévues dans le manuel SST.

### 13.1 Connaître le degré d'applicabilité du manuel SST

Les obligations diffèrent sensiblement en fonction du niveau décisionnel, de la nature des dangers et de la taille de l'entité administrative. Les principes suivants sont applicables.

DEGRÉ DÉCISIONNEL	APPEL À DES SPÉCIALISTES <u>RÉALISATION DES MESURES SST</u> <i>selon chapitres 3, 4, 5, 6, 7, 9 et 10 du manuel</i>	SYSTÈME ET ORGANISATION <i>Réglementation appropriée des compétences, des processus et de la coordination en matière de SST, selon chapitres 1, 2 et 8</i>
ETAT	Mise à disposition de services spécialisés (SPE, STEB, groupe de confiance) - Adhésion à la solution de branche	<b>Justification</b> du système SST et de l'organisation au niveau de l'Etat
DÉPARTEMENTS	Mise à disposition d'un répertoire MSST départemental	<b>Justification</b> du système SST et de l'organisation au niveau du département
UNITÉS ADMINISTRATIVES <ul style="list-style-type: none"> <li>• avec dangers particuliers</li> <li>• employant <b>10 collaborateurs ou plus</b></li> </ul>	Appel à des spécialistes - <b>Justification</b> des mesures prises <sup>1</sup>	<b>Justification</b> du système SST et de l'organisation au niveau de l'unité administrative
UNITÉS ADMINISTRATIVES <ul style="list-style-type: none"> <li>• avec dangers particuliers</li> <li>• employant <b>moins de 10 collaborateurs</b></li> </ul>	Appel à des spécialistes - <b>Justification</b> des mesures par des moyens simples <sup>2</sup>	---
UNITÉS ADMINISTRATIVES <ul style="list-style-type: none"> <li>• sans dangers particuliers</li> <li>• employant <b>50 collaborateurs ou plus</b></li> </ul>	Appel facultatif à des spécialistes	<b>Justification</b> du système SST et de l'organisation au niveau de l'unité administrative
UNITÉS ADMINISTRATIVES <ul style="list-style-type: none"> <li>• sans dangers particuliers</li> <li>• employant <b>moins de 50 collaborateurs</b></li> </ul>	Appel facultatif à des spécialistes	---

<sup>1</sup> La justification des mesures prises est apportée par la réalisation effective des points de contrôle du manuel SST, notamment par l'existence de mesures techniques, d'équipements de protection et de panneaux de sécurité adéquats, par des attestations sur les formations initiales et continues suivies, etc.

<sup>2</sup> Une justification par des moyens simples doit présenter de manière crédible que des mesures concrètes ont été prises, par exemple sur la base de listes de contrôle remplies, de pièces indiquant les mesures prises, de procès verbaux, de documents de formation, de renseignements oraux...).

#### Outils disponibles et documents applicables (SYSTÈME SST)

- [Directive MSST](#)
- [Suva 88057](#) "Sécurité et protection de la santé: où en sommes-nous ?"

Tapez **88057** dans la rubrique "Référence" de ce lien: <http://www.suva.ch/waswo>

## Glossaire

Terme Abréviation	Description	
<b>Unité ou entité administrative</b>		Office / Direction générale / Chancellerie...
<b>Acteurs SST</b>	Dirigeant	<i>Niveau 1:</i> Directeur général, vice-chancelier... (responsabilité première)  <i>Niveau 2:</i> Responsable d'office, de service / d'établissement d'enseignement... (coresponsabilité = relais pour la mise en application du système)
	Collaborateur	Toute personne faisant partie de l'effectif de l'administration, y compris apprentis, stagiaires, auxiliaires et emplois temporaires cantonaux (ETC)
	CD	Correspondant santé-sécurité départemental
	RD	Répondant santé-sécurité départemental (spécialiste MSST, Oqual)
	Spécialiste MSST	Selon l'Ordonnance sur les qualifications des spécialistes de la sécurité au travail (OQual), réf. recueil féd. 822.116 :  - Médecin du travail, ingénieur de sécurité, hygiéniste du travail et chargé de sécurité
<b>Structures de coordination</b>	CFST	Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail
	CSST	Commission SST intercantonale / fédérale (solution de branche)
	COSST	Commission de santé et de sécurité au sein de l'administration (Organe de coordination de l'administration cantonale)
	CelSST	Cellule opérationnelle SST
	CSS (ou CHS)	Comité de santé et de sécurité départemental
<b>Services spécialisés</b>	SPE	Service de santé du personnel de l'Etat
	STEB	Service de toxicologie de l'environnement bâti
	OCIRT	Office cantonal de l'Inspection et des relations du travail
	DCTI	Office des bâtiments du département des constructions et des technologies de l'information
<b>Documents</b>	Directive MSST	Directive relative à l'appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail
	Document de référence	Document " <i>Santé et sécurité au travail au sein de l'Etat</i> " précisant les principes directeurs du Conseil d'Etat, les domaines concernés, les acteurs et leur rôle, les structures de coordination et les bases légales.
	Manuel SST	Annexe au document de référence.  Manuel de la sécurité et de la protection de la santé au travail contenant les axes principaux de mise en œuvre de la politique de prévention de l'Etat.
<b>Système SST</b>	SGSST	Système de gestion de la sécurité et de la protection de la santé au travail.

# Annexe : Document de référence

## "Santé et sécurité au travail au sein de l'Etat"



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE  
Le Conseil d'Etat

Novembre 2011

### 1. Principes directeurs

Le Conseil d'Etat s'engage pour la sécurité et la protection de la santé au travail. Il met en œuvre et fait respecter, à tous les niveaux de la hiérarchie, une politique de prévention des risques professionnels fondée sur les principes directeurs suivants :

- ♦ Travailler de manière sûre et respectueuse de la santé est l'un de nos objectifs prioritaires.
- ♦ Le souci de réduire les risques d'accident et de dégradation de la santé fait partie intégrante de nos décisions et actions.
- ♦ Nous établissons en la matière une bonne communication avec nos collaborateurs. Leurs préoccupations et inquiétudes sont prises au sérieux.
- ♦ Nous nous donnons les moyens d'identifier les dangers, d'évaluer les risques et de développer des plans d'action appropriés en nous dotant des ressources et compétences nécessaires (MSST).

### 2. Quels sont les domaines d'action concernés ?

#### Santé au travail

- Protection de la santé physique et psychique
- Ergonomie
- Hygiène du travail
- Protection de la maternité
- Protection des jeunes travailleurs

#### Sécurité au travail

- Prévention des accidents
- Lutte contre le feu
- Premiers secours
- Prévention contre les intrusions (accès sur le lieu de travail, vols, indiscretions...)
- Prévention des agressions

### 3. Qui sont les principaux acteurs, quel est leur rôle ?

#### ♦ Responsabilités générales de l'employeur et des employés

L'employeur (les chefs de département, chefs de service et chefs d'établissements d'enseignement) prend ou fait prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la vie et la santé du personnel, respectivement - pour le DIP - des élèves et étudiants. Il veille en particulier à ce que tous les travailleurs, élèves et étudiants, y compris les travailleurs provenant d'une entreprise tierce, soient informés et instruits de manière suffisante et adéquate des risques auxquels ils sont exposés dans l'exercice de leur activité et des mesures à prendre pour les prévenir.

Le personnel, les élèves et étudiants sont tenus de collaborer à la mise en œuvre des prescriptions en matière de santé et de sécurité au travail.

Les travailleurs ou leurs représentants au sein de l'Etat sont consultés largement et le plus tôt possible sur toutes les questions découlant de l'application des dispositions relatives à la santé et à la sécurité au travail.

Les rôles des différents acteurs se déclinent plus particulièrement de la manière suivante.

#### ♦ Le Conseil d'Etat

En s'appuyant sur les travaux de la Commission de santé et de sécurité au travail au sein de l'administration (COSST), il définit la politique de prévention des risques professionnels pour l'ensemble de l'Etat et veille à sa coordination et à une mise en œuvre cohérente dans tous les départements.

#### ♦ Le secrétaire général

Il arrête les axes prioritaires d'amélioration en matière de santé et de sécurité dans son département. Il définit les plans d'action qui en découlent. Pour ce faire, il se fonde sur les recommandations de la COSST et re-

court aux conseils du répondant SST, ainsi qu'à la collaboration étroite de la DRH. Il valide les directives et veille à la formation, l'information et l'implication de tous les niveaux hiérarchiques. Il constitue le comité de santé et de sécurité au travail départemental décrit au point 4.

- **Le responsable des ressources humaines**

Il participe à la promotion de la santé et de la sécurité au travail en collaboration avec le répondant SST du département. Il encourage la mise en place de formations en la matière.

- **Les directeurs/responsables des offices/services**

Ils répondent de la santé et de la sécurité du personnel qui leur est rattaché et, pour le DIP, de celles des élèves ou étudiants.

Avec le répondant SST, ils veillent au sein de leur entité à la bonne application des principes, de la politique et des règles de prévention en vigueur. Ils s'assurent de l'information et de la formation de tous leurs collaborateurs dans ce domaine et produisent les documents et directives adaptés aux activités de leur service.

Ils facilitent la tâche du répondant et des correspondants SST et leur permettent d'accéder aux moyens et aux informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

- **Le répondant SST départemental**

Spécialiste MSST<sup>2</sup> reconnu au sens du droit fédéral, il conseille les hiérarchies et leur propose des solutions pour satisfaire à leurs obligations. Il pilote l'identification des dangers et l'évaluation des risques en matière de santé et de sécurité au travail dans toutes les entités du département. Il assure la coordination et le suivi opérationnel des mesures avec l'appui du comité SST départemental. Il intervient en cas de problème et fait le lien avec les services spécialisés (SPE, STEB, OCIRT).

- **Les correspondants santé et sécurité**

Ils jouent un rôle de relais pour la mise en œuvre des mesures de prévention des risques professionnels.

- **Les collaborateurs, élèves et étudiants**

Les collaborateurs et, pour le DIP, les élèves et étudiants, participent à l'effort de prévention. Ils sont coresponsables de leur propre protection, de celle de leurs collègues directs et, le cas échéant, du public. Ils respectent la politique et les règles en vigueur et signalent sans délai tout problème à leur hiérarchie ou au répondant SST départemental. Ils utilisent les équipements de protection mis à leur disposition.

- **Le Service de santé du personnel de l'Etat (SPE)**

Il veille à la bonne santé du personnel et conseille en la matière les employés et hiérarchies.

- **Le Service de toxicologie de l'environnement bâti (STEB)**

Il est spécialisé en matière d'hygiène au travail.

- **L'Office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT)**

Il contrôle le respect de la législation de protection des travailleurs et donne des conseils dans ce domaine.

- **Le groupe de confiance**

Il peut être sollicité pour des questions de protection de la personnalité et conseille en la matière les employés et hiérarchies.

- **La Sécurité civile (SC)**

Elle forme les correspondants SST sur les aspects de prévention des incendies et contrôle les installations de lutte contre le feu.

- **Le département des constructions et des technologies de l'information (DCTI - Office des bâtiments)**

Il est garant de la conformité des locaux de travail par rapport aux normes de protection des travailleurs.

## 4. Quelles sont les structures de coordination et de concertation ?

- **La Commission de santé et de sécurité au travail (COSST)**

Présidée par le directeur général de l'office du personnel, elle est composée de responsables des ressources humaines, de répondants SST, de membres des organisations du personnel et de représentants des services spécialisés (SPE, STEB, OCIRT).

<sup>2</sup> Médecin du travail, hygiéniste, Ingénieurs et chargés de sécurité

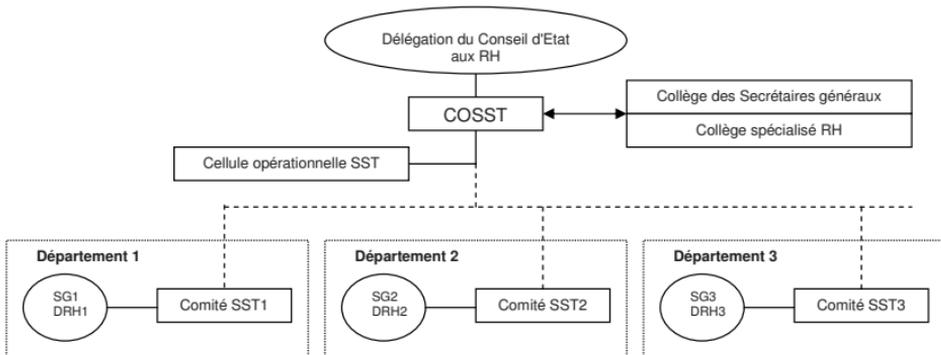
Elle a pour mission principale d'informer la délégation du Conseil d'Etat aux ressources humaines sur toutes les questions relatives à l'hygiène, à la santé et à la sécurité au travail, de proposer des mesures dans ces domaines et d'assurer la supervision du système.

- **La cellule opérationnelle SST**

Rattachée à la COSST, elle regroupe des compétences métiers en matière de santé et de sécurité au travail (spécialistes MSST) et assure la coordination interdépartementale de la mise en œuvre des mesures de prévention et de protection.

- **Les comités SST départementaux**

Chaque département instaure un comité de santé et de sécurité au travail dont il établit la composition en fonction des risques et de ses besoins. Ce comité associe des membres du personnel (p. ex. correspondants SST) et garantit une communication optimale entre les acteurs-clés au niveau départemental. Il coordonne la gestion de la prévention dans les offices, services ou établissements et organise la distribution des tâches entre les spécialistes et correspondants SST. Il est présidé par le secrétaire général ou le directeur des ressources humaines du département. Le répondant SST en assure le secrétariat exécutif.



## 5. Quels sont les principes de mise en œuvre de la prévention ?

Ces principes sont précisés dans un manuel de la sécurité et de la protection de la santé au travail au sein de l'Etat (Manuel SST) qui constitue une annexe au présent document.

## 6. A qui s'adresser ?

Un problème vous préoccupe dans l'un des domaines d'action concernés? – Vous avez besoin d'un renseignement ou d'un conseil en la matière? – Adressez-vous au répondant SST de votre département.

[http://intranet.etat-ge.ch/sante\\_secureite/acteurs/](http://intranet.etat-ge.ch/sante_secureite/acteurs/)

## 7. Quelles sont les bases légales ?

Règlement concernant la protection de la santé et la sécurité au travail au sein de l'administration cantonale (B 4 30.08) -

Loi fédérale sur le travail (LTr)

Ordonnance 3 relative à la LTr (OLT3) - Santé, hygiène

Ordonnance 4 relative à la LTr (OLT4) - Approbation des plans

Loi fédérale sur l'assurance-accidents (LAA)

Ordonnance sur la prévention des accidents (OPA)

Directive 6508 de la CFST (Directive MSST)

Ordonnance sur les qualifications des spécialistes (OQUAL)

## Cahier des charges générique des répondant-e-s et correspondant-e-s SST départementaux

Appellation	Mission – Positionnement - Organisation	Activités	Requis de formation	Compétences
Répondant-e SST départemental-e  L'utilisation du genre masculin est adoptée dans le reste du document afin de faciliter la lecture.	<p><u>Mission générale</u></p> <p>En tant que spécialiste MSST, le répondant SST conseille l'employeur (secrétaire général, directeur général, chef de service ou d'établissement) et propose des solutions pour qu'il puisse satisfaire à ses obligations en termes de protection de la santé et de sécurité au travail.</p> <p>Il établit en la matière les bases de décision pour les hiérarchies.</p> <p>Il conseille également les employés sur les risques et les mesures à prendre pour les prévenir.</p> <p>Il remplit ces missions en étroite collaboration avec les RH et hiérarchies.</p> <p><u>Positionnement et organisation</u></p> <p>Le positionnement du répondant SST dans l'organigramme doit être adéquat en termes de visibilité, de crédibilité et de pouvoir d'action.</p> <p>Il a accès à tous les postes de travail, ainsi qu'aux statistiques d'accidents et d'absences de son département.</p> <p>Il s'appuie sur un comité SST départemental (CSS) - idéalement présidé par le SG ou le DRH - qui décide des mesures à prendre, les priorise et veille à leur mise en œuvre, ainsi qu'à un suivi approprié.</p> <p>La COSST supervise l'ensemble du système de gestion de la SST au sein de l'administration cantonale.</p> <p>(<i>réf. Règlement B 4 30.08 - Manuel SST - Directive transvasée EGE-03-06_v1</i>)</p>	<p>Le temps consacré aux activités de répondant SST doit être adapté aux risques présents dans le département. Il correspond au moins à 0,3 ETP. Ces activités s'exercent sous la responsabilité de l'employeur.</p> <p>Au niveau départemental le répondant SST:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participe à la mise en œuvre du concept SST.</li> <li>Pilote l'identification des dangers et l'appréciation des risques pour la santé et la sécurité dans toutes les entités.</li> <li>Élabore des propositions pour la prévention des accidents et des maladies liés au travail, et pour l'assainissement des postes ou des situations à risques.</li> <li>Vérifie l'existence et la conformité des documents SST spécifiques à son département.</li> <li>Participe à la formation SST du personnel.</li> <li>Assure la coordination et le suivi opérationnel des mesures avec l'appui du CSS.</li> <li>Analyse les causes d'accidents professionnels et incidents.</li> <li>Organise les premiers secours et la lutte contre l'incendie.</li> <li>Assure la responsabilité du suivi des objectifs de la solution de branche et transpose les outils mis à disposition par celle-ci.</li> <li>Fait le lien avec les services spécialisés (SPE, SADR).</li> <li>Procède aux audits du système SST du département.</li> <li>Représente son département dans diverses commissions (COSST, ...)</li> <li>Peut être amené à participer à une équipe chargée d'un audit dans un autre département.</li> <li>Rédige un rapport triannuel pour la COSST.</li> </ul>	<p>Dès la prise de poste: formation "Connaissances de base en santé et sécurité au travail" (2 jours – par exemple cours OCIRT, ERG-Dramis, SUVA, ...).</p> <p>Dans les douze mois suivant la prise de poste, le répondant SST doit avoir suivi, auprès d'un prestataire reconnu, la <b>formation complémentaire</b> requise au sens de l'ordonnance sur les qualifications des spécialistes de la sécurité au travail (RS 822.116). <a href="https://www.admin.ch/opoc/classified-compilation/19960016/index.html">https://www.admin.ch/opoc/classified-compilation/19960016/index.html</a></p> <p>À titre d'exemple, la formation complémentaire est d'au minimum:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>35 jours pour les ingénieurs de sécurité</li> <li>20 jours pour les chargés de sécurité</li> </ul> <p>La compétence minimum à acquérir est celle de chargé de sécurité.</p> <p>Outre les spécialistes de la sécurité au travail, d'autres spécialistes peuvent jouer un rôle important en particulier pour la protection de la santé, par exemple les psychologues du travail et des organisations, ainsi que les ergonomes. Dans ce domaine, il existe des formations adaptées qui permettent d'acquérir les connaissances complémentaires. Il y a lieu de les évaluer de cas en cas (Article 7, alinéa 3, OLT3 + Commentaires art. 7 OLT3)</p> <p>Il est en outre attendu que le répondant SST suive une <b>formation continue</b> appropriée notamment s'il est appelé à être occupé dans une entité présentant des dangers particuliers.</p> <p>Pour les ingénieurs et chargés de sécurité, la durée de la formation continue obligatoire est réglée comme suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingenieur de sécurité: 8 UFC par an</li> <li>Chargé de sécurité: 6 UFC par an</li> </ul> <p>Une unité de formation continue (UFC) correspond à ½ jour (dès 2 heures de perfectionnement réel sans pause).</p>	<p>Capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assumer des responsabilités</li> <li>Recueillir, analyser et traiter l'information</li> <li>Concevoir et organiser des opérations complexes sur la durée</li> <li>Suicler l'adhésion</li> <li>Communiquer et motiver</li> </ul>
Correspondants SST	<p>Pour assister le répondant SST dans la mise en œuvre et le suivi des mesures, les départements peuvent en outre faire appel à des correspondants SST dont le nombre, la formation et les missions dépendent de la taille des départements et des dangers inventoriés. Il peut s'agir, par exemple, de chargés de sécurité MSST reconnus, de responsables de bâtiment, de responsable sécurité incendie, de coordinateur premiers secours, etc.</p> <p>Ces correspondants doivent au moins avoir suivi une formation "Connaissances de base en santé et sécurité au travail" (2 jours).</p>			

**Processus de Gestion des Absences (GAB)**

En cas d'absence non planifiée, le membre du personnel a l'obligation d'informer son supérieur direct le plus rapidement possible et par téléphone.

La hiérarchie accueille le membre du personnel et veille à faciliter son retour au travail.

Dès la 4<sup>ème</sup> occurrence d'absence sur 12 mois coullissants (selon restitution URABO09F, disponible dans l'espace RH), un entretien structuré est mené et sa date est enregistrée dans le SIRH.

Au plus tard à la 6<sup>ème</sup> occurrence sur 12 mois coullissants, les RH sont associées au traitement de la situation en particulier pour analyser l'absence selon la méthodologie décrite dans la directive (Gestion des absences et qualité de vie au travail - EGE-03-14).

Les échanges, dans le cadre du retour au travail, permettent de prendre des nouvelles du/de la collaborateur-trice, de l'informer de ce qui s'est passé en son absence, de définir le rythme et les modalités de la reprise. Le lien éventuel entre l'absence et les conditions de travail sera également étudié en vue, si nécessaire, d'optimiser ces dernières et/ou de procéder à des aménagements temporaires. Les entretiens sont donc essentiels en termes de prévention et de compréhension de l'absence, tant sur le plan individuel que collectif.

A noter qu'en cas d'absence de longue durée, tout particulièrement si un lien est avéré avec l'environnement professionnel, cette démarche doit être effectuée en amont du retour.

Se référer au e-learning sur la gestion des absences pour un vademécum : [e-learning gestion absences](#)

**Groupe d'analyse :**

Le groupe d'analyse est à disposition des RH pour les soutenir dans leur travail de mise en œuvre de la pratique de la qualité de vie au travail. Les situations soumises à ce groupe sont celles qui présentent une complexité dans le choix de l'avenue de traitement, notamment un questionnement quant à la pertinence de choisir la voie médicale.

L'analyse des dossiers avec des regards d'expertise croisée (RH/Santé/Lien au Travail/Remobilisation) permet de poser d'une part, des éclairages complémentaires permettant de mieux appréhender la situation et d'autre part de proposer des actions de rééquilibrage à mettre en place sur le terrain par les RH. Cette analyse permet également, le cas échéant, de soutenir les RH dans la formulation des questions à intégrer dans la demande d'évaluation au SPE.

**La roue de l'équilibre de vie au travail :**

La roue de l'équilibre de vie au travail (atelier de rééquilibrage) s'inscrit dans le dispositif de qualité de vie au travail et vise à soutenir les RH dans la mise en œuvre du Lien au Travail.

Destiné avant tout – mais pas exclusivement – aux personnes présentant des absences perlées, il leur permet de mieux se positionner et agir sur leur équilibre entre « ressources et prestations » (méthode 3P).

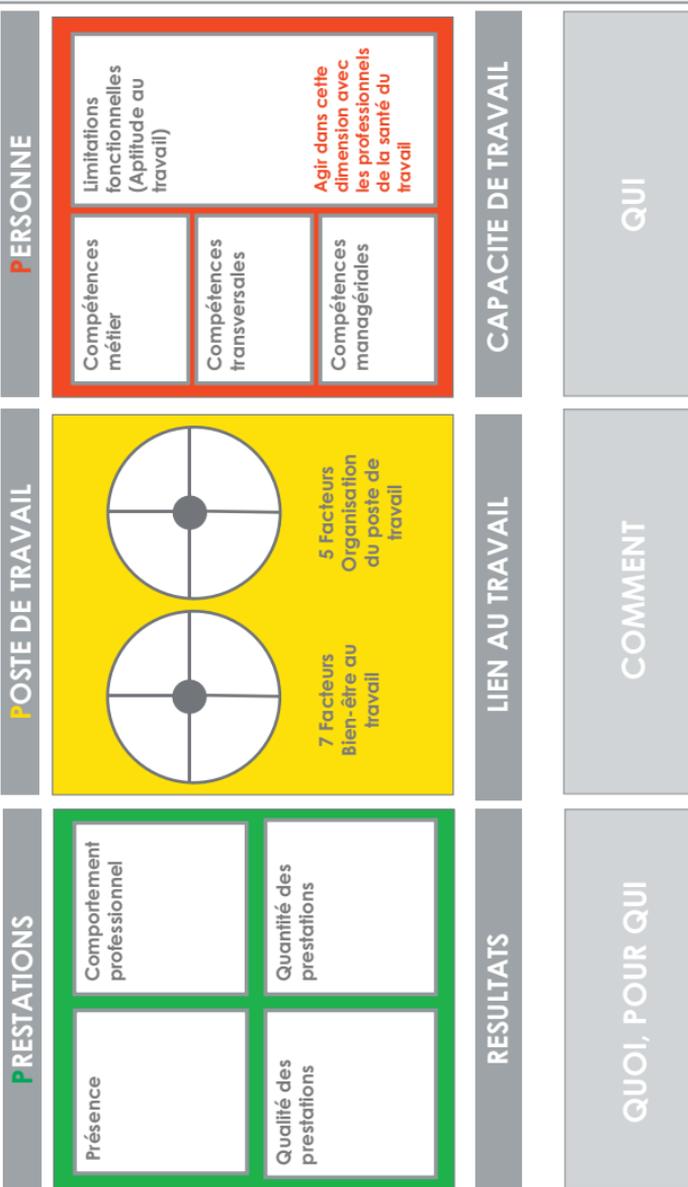
Cet atelier, réunissant 4 à 8 personnes, est organisé selon les demandes des RH qui identifient le-s participant-e-s, notamment en menant un entretien lien au travail avec les personnes pressenties. L'atelier se répartit en trois demi-journées dont les objectifs sont de :

1° permettre au-à la collaborateur-trice de raconter sa difficulté au travail, de déterminer quelles sont les causes de cette difficulté, de comprendre le modèle d'équilibre "ressources et prestations" (méthode 3P) et de s'engager dans la mise en œuvre d'actions.

2° et 3° partager autour des effets induits dans le milieu de travail par les actions, identifier et renforcer celles qui sont les plus pertinentes.

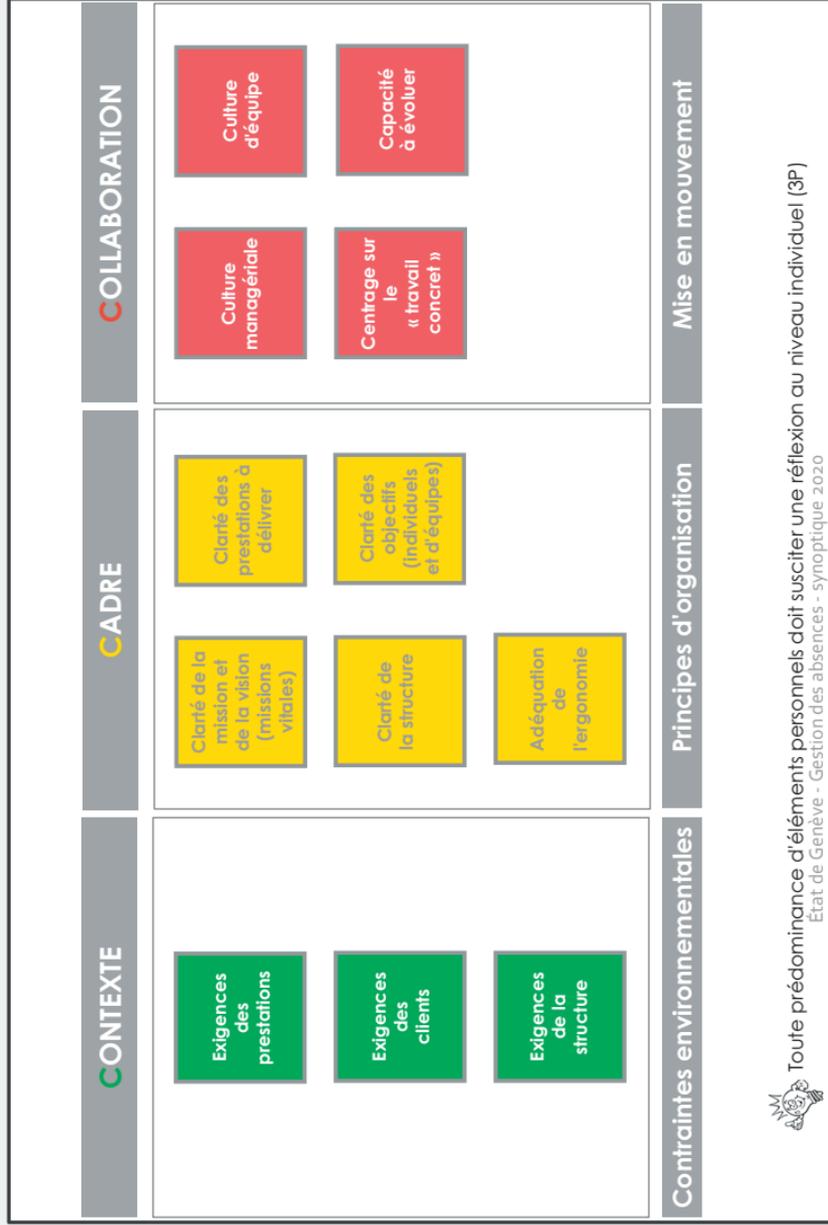
Au terme de la troisième demi-journée, une personne représentante des DRH/RH est présente pour permettre un retour et un échange avec la fonction RH.

# Optimisation des prestations / Qualité de Vie au Travail - 3P



Toute récurrence d'éléments individuels en déséquilibre doit susciter une réflexion au niveau du collectif.  
Etat de Genève - Gestion des absences - synoptique 2020

# MODELE 3C – 12 facteurs d'analyse



Toute prédominance d'éléments personnels doit susciter une réflexion au niveau individuel (3P)  
Etat de Genève - Gestion des absences - synoptique 2020



## Cahier des charges

### 1. Poste occupé par :

#### 1.1. Dénomination d'usage

Secrétaire général ou Secrétaire générale

#### 1.2. Fonction de référence

Secrétaire général ou Secrétaire générale de département

#### 1.3. Code de la fonction

5.01.302

### 2. Positionnement du poste dans la structure

#### 2.1. Office / service / secteur

#### 2.2. Fonction du responsable hiérarchique

Conseiller ou Conseillère d'Etat de département

#### 2.3. Fonctions subordonnées

SGA, directeurs et directrices des fonctions de support, directeurs et directrices des services partagés, directeurs généraux et directrices générales, chargés et chargées de mission, équipe administrative du SG

#### 2.4. Le titulaire ou la titulaire de la fonction remplace

En fonction des nécessités

#### 2.5. Le titulaire ou la titulaire de la fonction est remplacé par

SGA, directeurs et directrices des directions de support

#### 2.6. Organigramme

Selon le département

### 3. Raison d'être du poste

#### 3.1. But et mission du poste

- Apporter une expertise de haut niveau au conseiller ou à la conseillère en charge du département, dans l'analyse et l'élaboration des dossiers stratégiques du département, en développant la gestion prospective des évolutions.
- Piloter les actions de mise en œuvre des directions, des choix et des priorités déterminées par le conseiller ou la conseillère en charge du département.
- Diriger l'état-major du département, assurer la surveillance des activités et veiller à la gestion des risques.
- Coordonner et harmoniser la gestion transversale de l'administration cantonale au travers du CSG et des collèges spécialisés et à cet effet, effectuer des travaux particuliers intéressant le département ou l'administration en général.

- Par délégation du conseiller ou de la conseillère en charge du département avec l'ensemble des partenaires de la société civile.

#### 4. Activités

##### 4.1. Activités principales

##### 4.1.1. Conseiller spécial ou conseillère spéciale du conseiller d'Etat ou de la conseillère d'Etat :

- Garantir la préparation des dossiers présentés au Conseil d'Etat et au Grand Conseil, en assurant la qualité et le respect des délais.
- Fournir analyse, conseil et expertise de haut niveau aux autorités du département dans les sujets et dossiers qui concernent le domaine.
- Elaborer à l'attention du conseiller ou de la conseillère d'Etat, des recommandations et des préavis, répondre aux demandes adressées aux autorités du département, concernant :
  - Le pilotage des opérations et projets en cours ;
  - Les consultations fédérales
  - Les motions et les interpellations urgentes du Grand Conseil
- Proposer et piloter les réformes rendues nécessaires par l'évolution du contexte social, du contenu disciplinaire et des sciences de l'éducation.
- Organiser les présentations et communications aux commissions officielles, aux délégations du Grand Conseil et aux parlementaires.
- Conduire et/ou piloter les activités d'analyse et d'expertise de haut niveau en matière de cohérence, d'opportunité, de risque et de faisabilité des projets et nouveautés.
- Assurer la promotion des outils de gestion et de pilotage du département, en veillant à la qualité de l'information.
- Assurer le soutien administratif et logistique du conseiller ou de la conseillère d'Etat en charge du département (préparation des dossiers, secrétariat, mobilité, etc.).
- Piloter la veille stratégique du département et apporter au conseiller ou à la conseillère en charge du département une aide à la décision prévisionnelle dans les domaines principaux qui lui sont attribués avec des propositions prospectives et proactives des enjeux environnementaux, politiques, économiques et sociaux.

##### 4.1.2. Gestion du département :

*Avec pour objectifs, la qualité, l'efficacité et l'efficacités, assumer la responsabilité de la gestion administrative et financière du département : RH, finances, SI, logistique, contrôle interne et de gestion, en s'appuyant sur l'analyse et le conseil des ressources du secrétariat général, des directions de support, des services partagés et de l'Etat-major du département, qui lui adressent toute analyse et/ou conseils nécessaires au pilotage du département.*

- Assurer en tout temps une éthique administrative et de gestion en conformité avec le cadre légal et réglementaire en vigueur et veiller à la qualité de l'information / communication des faits sensibles au conseiller ou à la conseillère d'Etat en charge du département.
- Par délégation du conseiller ou de la conseillère d'Etat en charge du département, piloter la mise en œuvre et assurer le suivi des décisions politiques du Conseil d'Etat et de la cheffe de département et communiquer au conseiller ou à la conseillère d'Etat en charge du département les situations, les alertes et les actions de remédiation, en ce qui concerne :
  - Le programme de législature ;

- Les politiques publiques et des programmes du département ;
  - Les projets stratégiques ;
  - Le suivi des recommandations des différents organes de contrôle de l'Etat.
- Promouvoir et/ou piloter la coordination interne entre les directions générales, les entités et les organismes subventionnés dont le département assure la surveillance, dans le but d'assurer la concordance des décisions prises avec les objectifs fixés par le conseiller ou la conseillère d'Etat, le Conseil d'Etat et le Parlement (suivi des indicateurs par prestations et sous-prestations, suivi des contrats de prestations, etc.).
  - Assurer le suivi, le contrôle ou la surveillance des mandats et des projets stratégiques délégués aux directeurs généraux, aux directrices générales, aux directeurs et aux directrices des services du département ; s'assurer de leur conformité aux décisions et priorités définies par le Conseil d'Etat et le chef ou la cheffe du département. Le cas échéant, définir et ordonner les dispositions pertinentes en vue de la bonne réalisation des objectifs stratégiques fixés par le conseiller ou la conseillère d'Etat en respectant les ressources allouées par le parlement.
  - Piloter les activités d'allocation des ressources humaines et financières, assurer la cohérence et la pertinence des demandes et évaluer les risques, prendre les mesures correctives nécessaires et le cas échéant, conduire la gestion de crise.
  - Veiller au suivi des dossiers internationaux, si nécessaire transfrontaliers et intercantonaux.

#### **4.1.3. Diriger l'état-major du département :**

- Elaborer et mettre en œuvre la structure d'information / communication et les flux y relatifs. A cet égard, présider, animer et coordonner les séances officielles du département.
- Gérer les demandes internes, externes et assurer l'arbitrage des dossiers.
- Gérer le courrier entrant et sortant du conseiller ou de la conseillère d'Etat et du Conseil d'Etat, pour les courriers attribués au département en veillant à la forme, au fond et au respect des délais.
- Garantir la bonne gestion des allocations des ressources humaines et financières du secrétariat général et des services généraux.
- Diriger et veiller au développement des cadres supérieurs et des collaborateurs directement rattachés, à cet effet :
  - Assurer le recrutement des cadres supérieurs et procéder à leur évaluation.
  - Encadrer et motiver les collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions, après avoir défini les objectifs à atteindre.
  - Veiller à transmettre en permanence toute information relative aux projets en cours, au développement et aux nouveautés.
  - Superviser l'élaboration des plans de formation et veiller à leur réalisation, en favorisant la mise à niveau et le développement des compétences.
- Assurer l'élaboration et les modifications du cadre légal et réglementaire ; à cet effet, superviser les interactions avec les partenaires concernés.
- Promouvoir les actions favorisant la modernisation de la gestion de l'Etat, notamment dans les domaines RH, financier, logistique, du contrôle interne, du contrôle de gestion et des systèmes d'information du département.
- Veiller à la mise en œuvre et à la tenue de la gestion documentaire et de l'archivage départemental, conformément au cadre légal et aux prescriptions de l'Etat.

#### **4.1.4. Gestion transversale de l'administration cantonale :**

- Participer activement au processus de décision transversal de l'Etat en veillant au maintien des intérêts et des priorités du département.
- Organiser et assurer la défense des intérêts du département au sein de l'administration cantonale et auprès des administrations et organisations stratégiques sur le plan fédéral et intercantonal.

- Préparer ou piloter les dossiers relatifs aux projets transversaux par le biais des représentants du département au sein des collèges spécialisés.
- Participer activement aux séances de travail du Collège des secrétaires généraux.
- Assurer la communication au sein de l'état-major du département sur les dossiers en cours et nouveautés.

#### 4.2. Activités spécifiques

- Assurer toute autre mission ou mandat sur délégation du conseiller ou de la conseillère d'Etat, voire du CE, tels que l'organisation des services ou leur réorganisation, la présidence de comité de pilotage de projet, des enquêtes, etc...
- Représenter par délégation le conseiller ou la conseillère d'Etat, lors de réunion et/ou manifestations cantonales, intercantionales ou à l'étranger.

### 5. Responsabilités et représentations

#### 5.1. Participation à des commissions / groupes de travail

Selon le département

#### 5.2. Décisions prises par le-la titulaire

Dans le cadre des activités principales et permanentes, la ou le titulaire est autorisé à prendre des décisions de manière autonome, soit sans recours systématique à une ou un supérieur hiérarchique. Ces décisions peuvent être relatives à l'organisation générale et à l'exécution des activités particulières à la législation ou spécifiques aux engagements financiers.

#### 5.3. Signatures

Selon le département

### 6. Caractéristiques liées à l'exercice de la fonction

#### 6.1. Valeurs-clé

Aptitude à travailler sous stress,  
 Aptitude à travailler dans l'incertitude,  
 Aptitude à travailler dans un environnement changeant,  
 Grande capacité de communication, de coopération et de négociation,  
 Capacité à convaincre,  
 Capacité à gérer des services pluridisciplinaires,  
 Aptitude à évoluer dans différents domaines

#### 6.2. Ressources et références à disposition

Selon le département

#### 6.3. Taux d'activité et horaire de travail

#### 6.4. Lieu(x) d'exercice de l'activité professionnelle

## 7. Compétences liées à l'emploi

### 7.1. Compétences-clé

- Niveau universitaire de niveau master, complété par le master PMP (master spécialisé en administration publique), ou formation jugée de niveau équivalent
- Expérience de plusieurs années au sein d'un état-major d'un département ou au sein d'une entité de droit public, ou d'une institution qui présente un haut niveau de complexité.
- Expérience confirmée dans le domaine de la conduite de projets et la gestion du changement
- Expérience confirmée dans la gestion d'équipe
- Expérience confirmée du domaine de l'action politique

Connaissances spécifiques utiles au poste, éventuellement à acquérir en poste :

- Connaissance de l'Etat et des enjeux politiques
- Connaissance de la législation cantonale

**8. Dates et signatures**

8.1. **Date d'élaboration**

8.2. **Date de mise à jour**

8.3. **Signature du titulaire**

8.4. **Signature du responsable hiérarchique**

8.5. **Signature du responsable RH**

## ANNEXE 10

**Annexe 10 - Liste des auditions menées par la sous-commission "Diagnostic et traitement des absences"**

11 mai 2021	Conseillère d'Etat (DF) Directeur général (DF-OPE) Directrice (DF-OPE - Direction du développement RH)
21 mai 2021	Chancelière d'Etat (CHA)
28 mai 2021	Secrétaire général (DT)
4 juin 2021	Secrétaire générale (DIP) Secrétaire général (DSPS)
11 juin 2021	Secrétaire général (DEE) Secrétaire générale (DCS)
18 juin 2021	Secrétaire général (DI) Secrétaire général (DF)
25 juin 2021	Sautier du Grand Conseil (SGGC) Directrice des ressources humaines (DIP)
6 juillet 2021	Secrétaire général (PJ)
17 septembre 2021	Directeur des ressources humaines (DSPS) Directrice des ressources humaines (DCS)
24 septembre 2021	Directrice des ressources humaines (PJ) Directeur des ressources humaines (DF)
8 octobre 2021	Directrice des ressources humaines (DI)
15 octobre 2021	Directeur des ressources humaines a.i. (TPG), responsable expérience collaborateur (TPG) Directeur exécutif chargé des relations humaines (SIG)
5 novembre 2021	Directrice des ressources humaines (DEE) Responsable des ressources humaines et finances (SGGC)
12 novembre 2021	Directrice des ressources humaines d'une grande société active dans le domaine de l'industrie Directeur des ressources humaines et un responsable des ressources humaines d'une grande société active dans le domaine de l'industrie
19 novembre 2021	Directeur-adjoint et ancien directeur ad intérim des ressources humaines (HUG), adjoint de direction des ressources humaines (HUG)

## Schéma stratégie

σtpg

σtpg

## Stratégie RH – Absentéisme &amp; Qualité de vie au travail (QVT)

