

Recommandations de l'expert

A. Renoncer à intégrer la DG-DERI dans un département dont M. le Conseiller d'Etat Maudet soit le titulaire: on ne peut envisager raisonnablement, du point de vue de la qualité minimale des relations humaines interpersonnelles, voire de celui de la protection de la personnalité des collaborateurs de cette entité, que ceux-ci soient à nouveau dirigés par M. le Conseiller d'Etat Maudet compte tenu des difficultés décrites dans la présente expertise, mais aussi de la plainte pénale déposée contre X par M. le Conseiller d'Etat Maudet en décembre 2020.

B. En cas de remaniement du DDE, une réflexion devra être menée quant à l'affectation [REDACTED], [REDACTED] et [REDACTED], [REDACTED]. Leurs compétences et leurs activités actuelles sont étroitement liées à la DG-DERI. En principe, cela ne ferait dès lors pas de sens qu'ils restent affectés à un [REDACTED] d'un département qui ne serait plus chargé de l'économie.

[Cette recommandation est caviardée partiellement pour des motifs de protection des données dans la mesure où elle concerne la situation personnelle et l'affectation de deux personnes]

C. Procéder à une réflexion quant aux capacités du DDE, respectivement de la DG-DERI, de satisfaire aux missions de soutien à l'économie genevoise qu'il a endossées dans le contexte de la crise sanitaire.

Il apparaît que le Conseil d'Etat avait déjà abordé cette problématique à la demande de M. le Conseiller d'Etat Maudet en été 2020 et que ce sujet préoccupe actuellement Mme la Conseillère d'Etat Fontanet et le Conseil d'Etat. L'expert la formule néanmoins en focalisant sur deux points, sachant que tout évolue actuellement très vite dans le domaine des aides économiques. Au demeurant, cette recommandation ne fait de sens que si la crise sanitaire devait se prolonger encore de nombreux mois.

a) L'expert formule une telle recommandation en matière d'élaboration des lois et règlements nouveaux qui fondent ces aides. Les compétences en matière économique des cadres du DDE sont certes cardinales dans le processus de création de ces textes normatifs mais la rédaction de ceux-ci comporte certaines exigences spécifiques qui pourraient rendre opportune l'assistance de juristes spécialisés en matière de technique législative, d'autant que le secrétariat général du DDE ne comporte qu'un poste de juriste engagé à ce titre (0,6 ETP). Il est vrai que l'urgence de ces aides impose un traitement très rapide qui limite les possibilités de consultations dont on sait qu'elles sont souvent chronophages.

b) Cette recommandation vaut aussi et surtout dans le domaine de la gestion des dossiers individuels d'aides, l'expert ayant fait à cet égard le constat que les cadres et les assistantes administratives se sont mis à la gestion de milliers de dossiers, certes avec un très fort engagement et des aides extérieures ponctuelles (étudiants et quelques collègues d'autres départements), alors que cela ne relevait pas de leur pratique habituelle. La surcharge est apparue dans ce domaine particulièrement évidente avec les conséquences de retard que cela peut avoir pour les bénéficiaires du soutien.

D. Une réflexion pourrait également avoir pour objet la transversalité des activités de l'Etat, l'expert constatant que le DDE semble avoir été laissé à lui-même en tout cas pendant les premiers mois de la crise économique liée à la crise sanitaire. L'expert peine à discerner si ce défaut de transversalité est dû aux circonstances très

particulières relatives à la situation du titulaire du DDE et à la crise sanitaire ou s'il s'agit d'une pratique de l'administration genevoise qui mériterait d'être revue.

- E. Procéder à une réflexion sur une clarification du cahier des charges des Chefs de cabinet dont les missions ne sont décrites par aucun texte normatif de quelque rang que ce soit. Il ne s'agit pas pour l'expert de recommander un rétrécissement des tâches de ces agents de l'Etat, mais de rendre transparentes les missions que chaque Conseiller d'Etat peut librement leur assigner dans un périmètre défini afin de réduire la potentialité de conflit entre les cadres supérieurs de chaque département, notamment en cas d'intervention de ceux-là dans les aspects organisationnels, voire les missions opérationnelles, du département. Quoi qu'il en soit, les chefs de cabinet ne sauraient être admis à intervenir dans la prise de décisions individuelles et concrètes en lien avec la délivrance d'une prestation de l'Etat.
- F. Examiner, à l'instar de ce qui est ou était pratiqué dans d'autres cantons, s'il ne serait pas adéquat de proposer aux nouveaux magistrats élus des cours de sensibilisation à la conduite managériale d'une entité administrative, tel un département. Une telle formation continue pourrait être mise sur pied entre le moment de l'élection et la prise de fonction d'un nouveau magistrat.
- G. Procéder à une réflexion quant à la mise en œuvre d'un processus de résolution de situations conflictuelles durables au sein de l'administration cantonale lorsqu'un magistrat y est impliqué, en particulier lorsqu'il s'agit du Président du Conseil d'Etat qui est l'autorité de surveillance fonctionnelle du Groupe de confiance (art. 7 RPPers). Examiner si le "Groupe de confiance" est une entité qui permet aux collaborateurs de l'Etat de trouver une assistance suffisante dans une telle situation. Dans ce cadre, il faudrait procéder à une réflexion sur la faculté de permettre à un agent de l'Etat de formuler une plainte sous une forme garantissant techniquement son anonymat auprès d'une instance désignée.
- H. Procéder à une réflexion quant à un éventuel soutien immédiat des collaborateurs du DDE qui sont épuisés, soit par exemple par la mise en œuvre d'une supervision qui serait à leur disposition ou par tout autre moyen, afin de réduire les tensions résiduelles personnelles ou interpersonnelles liées aux derniers mois d'intense activité du département sur fond de conflit.
- I. Au surplus, le secrétariat général du DDE devra faire l'objet d'une attention particulière dans la mesure où le climat de travail n'y est pas apparu des plus sereins sur le plan humain.