

STRATÉGIE RH

2026-2030

Une stratégie des ressources humaines ambitieuse, claire et cohérente pour l'ensemble de nos membres du personnel.

EN SYNTHÈSE

AXE 1

Renforcer l'attractivité de l'État employeur

AXE 2

Développer un cadre de travail propice à la délivrance de prestations de qualité

AXE 3

Renforcer l'employabilité tout au long des parcours professionnels

OBJECTIFS



Développer la marque employeur

Faire évoluer la politique salariale

Adapter et **simplifier** le cadre légal

Encourager l'innovation et le sens du service public

OBJECTIFS



Développer une culture managériale et organisationnelle adaptée

Favoriser une vision centrée sur l'humain intégrant l'égalité femme/homme et exempte de discrimination

Promouvoir les bonnes pratiques de la santé au travail et de la gestion de l'absence

Moderniser les outils et les espaces de travail

OBJECTIFS



Développer et **adapter** les compétences aux enjeux

Soutenir la mobilité et l'évolution professionnelle

Diversifier les opportunités de développement selon les profils

INTRODUCTION

Le monde du travail traverse aujourd'hui des **mutations sans précédent**: transformation numérique, accélération des changements, intensification des flux d'information et de la charge de travail.

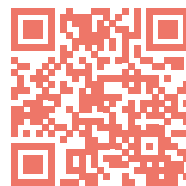
Ces **évolutions** modifient en profondeur les métiers et les organisations, tout en renforçant les **attentes** des membres du personnel en matière d'autonomie, de sens et de qualité de vie au travail. Elles s'expriment aussi à travers une diversité croissante des profils et des compétences au sein des équipes, qui appelle des modes d'organisation plus inclusifs et mieux adaptés.

Par ailleurs, la **technologie** – en particulier les intelligences artificielles génératives – constitue un levier majeur d'innovation, mais également un défi. Mal intégrée, elle peut accentuer les inégalités et rendre obsolètes certaines compétences. Plus que jamais, l'enjeu est de renforcer l'**adaptabilité individuelle et collective**, dans une logique d'apprentissage continu.

Face à ces constats, l'État doit réaffirmer son rôle d'employeur responsable et exemplaire, garant du service public et de la **qualité des prestations** rendues à la population.

Dans cette optique, il présente une stratégie RH 2026-2030 qui s'articule autour de trois axes.

1. **Renforcer l'attractivité de l'État employeur**
2. **Développer un cadre de travail propice à la délivrance de prestations de qualité**
3. **Renforcer l'employabilité tout au long des parcours professionnels**



Accéder au plan d'action



Découvrir la culture de travail à l'État

Ambitieuse, claire et cohérente, cette stratégie se veut proche des réalités du terrain et en adéquation avec les **objectifs du programme de législation**, qui visent notamment à améliorer les performances des ressources humaines de l'État au profit de la population.

Elle définit la vision à moyen et long terme de l'administration cantonale concernant les membres du personnel. En outre, elle doit permettre à l'administration de répondre aux **défis** actuels et futurs et se concentre sur des aspects tels que le recrutement, la politique salariale, la gestion de l'absence, l'égalité femme/homme, la mobilité interne et l'évolution professionnelle.

Enfin, elle vient **soutenir la culture de travail à l'État**. Véritable référentiel commun pour l'ensemble du personnel, cette dernière façonne l'identité de l'administration cantonale genevoise et définit les principes qui la guident.

AXE 1

Renforcer l'attractivité de l'État employeur

D'ici 2030, 9 % des membres du personnel de l'État partiront à la retraite. À cela s'ajoute une pénurie structurelle de personnel qualifié sur le marché du travail suisse. Des secteurs tels que la santé, l'ingénierie ou les technologies, par exemple, enregistrent des difficultés persistantes de recrutement. Ces facteurs constituent un enjeu stratégique pour assurer la continuité et la performance du service public.

Il devient donc indispensable d'agir de manière proactive et coordonnée sur plusieurs leviers : le développement d'une *marque employeur* claire et attractive, l'évolution de la politique salariale et la simplification du cadre législatif.

Enfin, il s'agit aussi d'adopter une approche centrée sur les bénéficiaires des prestations délivrées par l'État.

OBJECTIFS

Développer la marque employeur

Faire évoluer la politique salariale

Adapter et simplifier le cadre légal

Encourager l'innovation et le sens du service public



AXE 2

Développer un cadre de travail propice à la délivrance de prestations de qualité

L'État de Genève compte plus de 20'000 membres du personnel, dont près de 1'200 managers, qui ont pour mission d'incarner les cinq principes de la *culture de travail* de l'administration. À cet effet, il convient d'harmoniser les styles de management, d'encourager le développement de *communautés de pratiques*, afin de renforcer la *capacité d'action* du personnel, et de favoriser la performance et la *résilience organisationnelle*.

Parallèlement, les attentes croissantes en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que la forte proportion de temps partiel (38 % de l'effectif, dont une majorité de femmes), rappellent l'importance de promouvoir des modalités de travail adaptées. Dans ce contexte, cet axe stratégique place l'humain au cœur de son action, en garantissant aussi un environnement de travail inclusif, respectueux et exempt de discrimination.

Enfin, l'administration entend agir durablement sur la santé au travail en consolidant les mesures de gestion de l'absence et en déployant une politique active de prévention des risques psychosociaux.

OBJECTIFS

Développer une culture managériale et organisationnelle adaptée

Favoriser une vision centrée sur l'humain intégrant l'égalité femme/homme et exempte de discrimination

Promouvoir les bonnes pratiques de la santé au travail et de la gestion de l'absence

Moderniser les outils et les espaces de travail



AXE 3

Renforcer l'employabilité tout au long des parcours professionnels

Dans un contexte où 22 % du personnel a plus de 55 ans et seulement 8 % du personnel administratif et technique a moins de 30 ans, l'État doit faire face à une double pression : d'une part, les nombreux départs à la retraite à venir et, d'autre part, l'évolution des métiers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle. Les défis liés à l'*employabilité* ne sont donc pas seulement démographiques, mais également structurels, en raison d'une automatisation accrue des tâches administratives et d'une requalification des missions vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

Pour assurer la performance du service public, il devient indispensable de déployer une nouvelle politique de formation, d'identifier les compétences de demain, de soutenir l'intégration des jeunes et de diversifier les opportunités de développement professionnel selon les profils, les âges et les parcours.

OBJECTIFS

Développer et adapter les compétences aux enjeux

Soutenir la mobilité et l'évolution professionnelle

Diversifier les opportunités de développement selon les profils



GLOSSAIRE

Capacité d'action

Il s'agit pour le membre du personnel d'être capable, dans son contexte de travail, de mobiliser ses ressources, de prendre des décisions et d'entreprendre des actions concrètes, de façon autonome et responsable, pour délivrer durablement les prestations attendues.

Communauté de pratiques

Groupes de personnes qui se réunissent pour échanger, apprendre ensemble et développer leurs compétences et connaissances mutuelles, pour transformer l'expérience individuelle en savoir collectif, renforcer la collaboration transversale et améliorer leurs pratiques professionnelles.

Culture de travail

Référentiel commun qui, sur la base des valeurs de la charte éthique, façonne l'identité de l'État et désigne l'ensemble des principes qui le définissent : responsabilisation, résultats, autonomie, confiance, collaboration.

La culture de travail de l'État fédère les membres du personnel autour d'objectifs communs, dans le but de fournir des prestations de qualité à la population.

Employabilité

Capacité à accéder à l'emploi, à évoluer, à maintenir et développer son potentiel et ses compétences en adéquation avec le marché du travail, ainsi qu'à s'adapter au changement, jusqu'à la fin de son parcours professionnel.

Marque employeur

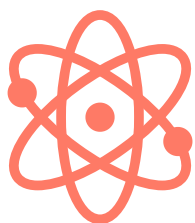
Stratégie qui s'articule autour de la perception qu'ont les candidates et candidats, ainsi que le personnel, de la diversité et de la richesse des métiers de l'État. Elle regroupe tous les éléments qui permettent de positionner l'État comme un employeur attractif et de confiance : valeurs, mission, activités, expérience candidate et candidat, ainsi que des membres du personnel.

Résilience organisationnelle

Capacité de l'État à anticiper, s'adapter et rebondir face aux crises, chocs ou perturbations majeures, assurant ainsi sa continuité et sa pérennité. Elle combine l'agilité, la gestion des risques proactive et une culture apprenante dans le but de transformer les difficultés en opportunités.



Une stratégie des ressources humaines
ambitieuse, claire et cohérente pour l'ensemble
de nos membres du personnel.



3 AXES



11 OBJECTIFS



28 MESURES