Être un État employeur attractif et de référence

2018
2022

canton de vaud
LIBERTÉ PATRIE

Service du personnel
de l'État de Vaud

Stratégie des Ressources humaines du Conseil d'État

INTRODUCTION

Grâce au travail de près de 40'000 collaboratrices et collaborateurs, l'État délivre des prestations à la population et aux entreprises dans de multiples domaines, contribuant ainsi à la cohésion sociale et au dynamisme économique du canton. La politique des ressources humaines de l'État, par nature transversale, doit lui permettre d'être un employeur attractif et de référence. Elle constitue un liant au sein de l'administration. Dans une société marquée par la transition numérique, elle doit permettre de contribuer activement au développement des nouvelles pratiques, permettant aux différentes entités de remplir leurs missions de service public.

La politique des ressources humaines offre aux collaboratrices et collaborateurs de l'État un cadre de travail favorable à l'accomplissement de leurs missions, au développement de leurs compétences et à leur motivation. Ceci se fait dans le respect de leurs besoins particuliers et des spécificités de leur environnement professionnel. L'amélioration et l'adaptation de ce cadre constituent des priorités du Conseil d'État.

La fonction d'encadrement occupe un rôle majeur dans la politique des ressources humaines. Lien privilégié entre le Conseil d'État et les agents de la fonction publique, les cadres, à tous les niveaux, doivent faire évoluer leurs pratiques de gestion du personnel. Elles et ils doivent attirer et intégrer les jeunes générations, tout en valorisant les compétences et l'expérience des personnes déjà en poste, pour assurer la relève, eu égard aux nombreux départs à la retraite prévus ces prochaines années.

La stratégie des ressources humaines vise à renforcer le sens des activités des collaboratrices et collaborateurs de l'État et à les faire évoluer dans l'intérêt général.

VISION 2018-2022 « ÊTRE UN ÉTAT EMPLOYEUR ATTRACTIF ET DE RÉFÉRENCE »

L'État employeur est confronté à des défis majeurs. Pour y répondre, il s'appuie sur l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs engagés au service de la population. Du point de vue de la gestion des ressources humaines, ces défis peuvent se répartir en deux grandes catégories :

Fournir et promouvoir des prestations de qualité et efficientes à l'ensemble de la population vaudoise

Chaque service, chaque entité de l'État dispense des prestations uniques et ciblées répondant aux besoins de la population. Afin d'apporter une réponse pertinente et de qualité en fonction de chaque situation, de plus en plus souvent individualisées, les collaboratrices et collaborateurs des différentes entités et services de l'État doivent démontrer des compétences interpersonnelles, techniques et professionnelles pointues.

Permettre la réalisation des politiques publiques définies dans le programme de législature

Le programme de législature présente les axes politiques définis à chaque nouvelle législature. Ces axes sont porteurs d'améliorations, de changements et d'innovations. L'étude, la réalisation et la mise en œuvre de tels chantiers appellent des compétences spécifiques, tant en termes de capacité d'analyse, d'évaluation des enjeux environnementaux et sociaux que de ténacité et de volonté à remettre en question les pratiques existantes dans l'optique d'une simplification.

À cette fin, le Conseil d'État fixe les objectifs suivants en matière de gestion des ressources humaines :

- Identifier les compétences-clés et attirer les personnes à fort potentiel
- Assurer la relève
- Favoriser la motivation et la satisfaction au travail

La stratégie, déclinée dans les paragraphes suivants, vise à la concrétisation de ces objectifs. Dans cette perspective, elle présente les principales prestations RH à mettre en place ainsi que les quatre axes à développer en vue de leur réalisation.

DES PRESTATIONS RH DE QUALITÉ

Le Conseil d'État attend de la fonction RH qu'elle soit organisée en réseau, dynamique et novatrice, afin de devenir le partenaire clé des bénéficiaires de ses prestations. Comprenant les enjeux de ses interlocuteurs, la fonction RH doit leur offrir une palette de prestations « sur mesure » permettant de répondre à leurs besoins spécifiques. Pour chaque type d'acteur, les prestations suivantes sont offertes :

LES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS

a. Les collaboratrices et les collaborateurs disposent des informations personnelles spécifiques à leurs situations, fiables et rapides auprès d'une interlocutrice ou d'un interlocuteur identifiable.

b. Elles et ils évoluent professionnellement grâce à des prestations RH personnalisées et de qualité.

c. Elles et ils bénéficient d'une aide et d'un appui en cas de difficulté professionnelle.

LES CADRES ET MEMBRES DE L'ENCADREMENT

a. Afin que les compétences des équipes répondent aux exigences nécessaires à la délivrance de prestations de qualité, un soin particulier est donné au processus de recrutement et à l'appui des membres de l'encadrement dans ces démarches. Ils et elles peuvent s'appuyer sur des dispositifs correspondant à leurs besoins pour toute la carrière des collaboratrices et collaborateurs.

b. Les cadres bénéficient de formations ciblées notamment en management et leadership afin qu'ils et elles puissent développer et entretenir un environnement de travail favorisant la motivation et une gestion dynamique des équipes.

c. Les cadres bénéficient également, sur demande, d'un soutien à l'accompagnement au changement.

LE CONSEIL D'ÉTAT

a. La stratégie RH contribue activement à la réalisation du programme de législature.

b. La fonction RH apporte une aide à la décision, ainsi que son expertise transversale.

AXES STRATÉGIQUES

1. CONDITIONS DE TRAVAIL ATTRACTIVES

L'État de Vaud offre une large diversité de missions et de possibilités d'évolution professionnelle à ses collaboratrices et collaborateurs. Il est riche de plus de 400 métiers touchant à l'ensemble de la population vaudoise (santé, social, formation, sécurité, environnement, infrastructures…).

L'attraction des personnes à fort potentiel et leur engagement s'inscrivent dans un contexte de raréfaction des compétences. En effet, l'évolution démographique, avec le départ à la retraite de la génération des baby-boomers et le vieillissement de la population en général, la remise en cause de la libre circulation des personnes, rendent le marché du travail plus tendu, particulièrement pour la recherche des compétences les plus pointues.

De ce fait, l'État doit utiliser des ressources innovantes pour favoriser la visibilité de ses emplois, tant à l'interne qu'à l'externe.

1.1 Favoriser l'égalité

Le Conseil d'État promeut au sein de son administration une culture d'égalité de traitement et d'accès aux postes en termes de genre, de génération ou encore à l'égard des personnes en situation de handicap. Des actions renforcées sont menées notamment afin de garantir les mêmes opportunités aux femmes et aux hommes.

Résultats attendus

- ✓ Promotion d'une politique d'égalité dans toutes ses dimensions.
- ✓ Définition d'indicateurs.
- ✓ Fixation de valeurs cibles.
- ✓ Adoption d'un plan d'égalité salariale femmes-hommes.
- ✓ Réduction de la différence salariale résiduelle entre les femmes et les hommes pour atteindre la fourchette de 3.0 à 3.2% en 2021.

1.2 Intégrer les exclus du marché du travail

Mettre en place une politique d'intégration des chômeurs de longue durée de plus de 50 ans ou en fin de droit et favoriser le retour à l'emploi des personnes qui souhaitent reprendre une activité professionnelle, en particulier des femmes.

Résultats attendus

- ✓ Mise à disposition de postes d'insertion professionnelle destinés à des chômeurs de longue durée ou en fin de droit ainsi qu'à des femmes qui souhaitent reprendre une activité professionnelle.
- ✓ Collaboration avec le Service de l'emploi en lien avec ces postes d'insertion professionnelle.
- ✓ Déploiement d'un processus d'accompagnement des services dans le suivi des bénéficiaires de ces postes d'insertion.
- ✓ Mise à disposition d'indicateurs de l'évolution des postes d'insertion au sein de l'ACV et du nombre de personnes accueillies.

1.3 Valoriser la politique RH de l'État employeur

Par ses conditions de travail, l'État employeur offre un environnement professionnel attractif reconnu au travers de sa politique RH. Afin de renforcer la visibilité sur ses actions en matière de responsabilité sociale en tant qu'employeur, le Conseil d'État publie un bilan social de l'Administration.

Résultats attendus

- ✓ Promotion de la politique RH.
- ✓ Identification des métiers du futur, notamment en lien avec l'évolution du numérique.
- ✓ Mesures d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- ✓ Élaboration et publication d'un bilan social annuel.
- ✓ Veille de la politique de rémunération.

1.4 Assurer une présence accrue de l'État employeur sur le marché du travail

Afin d'assurer une présence et une image de marque dynamiques, l'État employeur utilise les outils et technologies disponibles comme les réseaux sociaux, les salons, ou les benchmarks employeurs. De même, l'État évalue l'utilisation d'applications mobiles mettant en lien les candidates et candidats et l'employeur. Enfin, sa plate-forme de publication des annonces est développée afin de permettre aux candidates et candidats de transmettre leurs dossiers sous forme numérique.

Résultats attendus

- ✓ Visibilité de l'État employeur sur les réseaux sociaux.
- ✓ Présence renforcée de l'État employeur dans les milieux du marché du travail (professionnel et éducationnel).
- ✓ Déploiement du dossier de candidature numérique par un module de recrutement.

1.5 Développer la politique de l'apprentissage

Conscient de l'importance de la formation des jeunes afin de leur permettre de s'insérer sur le marché du travail, l'État développe son offre de places d'apprentissage, de stages de formation et diversifie les filières concernées. Afin de préparer la relève, l'État employeur développe un dispositif pour identifier et recruter les apprenties et apprentis compétent-e-s et motivé-e-s. En parallèle, des ateliers, conférences et autres démarches de soutien sont organisés régulièrement pour les formatrices et formateurs en entreprise (FE) et sur la place de travail (FPT). Par ces actions, le Conseil d'État vise la professionnalisation de l'encadrement des apprenties et apprentis et la fidélisation des jeunes certifié-e-s.

Résultats attendus

- ✓ Création de 150 places d'apprentissage supplémentaires.
- ✓ Création de nouvelles filières d'apprentissage au sein de l'ACV.
- ✓ Création et promotion d'un programme « Premier Emploi » pour les apprenties et apprentis à fort potentiel.
- ✓ Organisation d'un évènement annuel de formation continue pour les formatrices et formateurs (FE et FPT).

1.6 Mettre en place une politique de santé au travail

En tant qu'employeur exemplaire, l'État porte une attention particulière à la santé et la sécurité au travail de ses collaboratrices et collaborateurs. Il développe une politique et offre des prestations spécialisées couvrant tant la prévention primaire (p.ex. campagnes de vaccinations) que la prévention secondaire (p.ex. déploiement de mesures de sécurité afin de réduire ou corriger une situation dangereuse) et la prévention tertiaire (p.ex. réinsertion professionnelle, médecine du travail). Déployée au sein des entités et adaptée à leurs besoins, la politique de santé et sécurité au travail s'appuie sur la contri-

bution active des cadres et des collaboratrices et collaborateurs à ces actions ainsi que sur la gestion des risques et le suivi des absences.

Résultats attendus

- ✓ Mise en œuvre du règlement en matière de santé et sécurité au travail conformément aux objectifs fixés par la commission santé et sécurité au travail.
- ✓ Déploiement dans le SIRH du module de gestion du temps et absences.
- ✓ Mise à disposition d'indicateurs et de formations à la gestion des absences à l'attention des cadres.
- ✓ Consolidation et développement des mesures de gestion des absences de longue durée et de réinsertion professionnelle afin de favoriser un retour en emploi

2. FONCTION D'ENCADREMENT COMPÉTENTE ET RECONNUE

Les cheffes et chefs de service, en tant qu'autorités d'engagement, et les managers jouent un rôle prépondérant dans la motivation et la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs. Pour ce faire, elles et ils donnent des feedbacks réguliers et soutiennent la formation de leurs équipes. Elles et ils préparent et organisent la relève en s'inscrivant dans une démarche transversale à l'ACV. L'ensemble de ces actions est déterminant pour assurer et maintenir la qualité des prestations de l'État.

En parallèle, la transition numérique de l'État, la diversité, les nouvelles formes de travail et les attentes en matière d'équilibre vie privée - vie professionnelle des collaboratrices et collaborateurs doivent produire un changement de culture d'entreprise. L'État, en tant qu'employeur, doit accompagner les cheffes et chefs de service et leurs cadres pour développer leurs compétences managériales.

2.1 Développer les compétences managériales pour accompagner le changement

Pour répondre aux nouveaux défis managériaux, l'État employeur définit des compétences minimales requises, tant sur le plan du savoir-faire que du savoir-être pour ses cadres. Un cursus de formation est organisé pour les personnes entrant en fonction dans ce rôle. Pour les cadres actuellement en place, des formations sur mesures ou des actions spécifiques sont planifiées, afin de leur permettre de se conformer aux compétences définies. Ces démarches apportent une clarification des rôles respectifs de l'encadrement et de la fonction RH en favorisant un renforcement du lien entre ces acteurs complémentaires.

Résultats attendus

- ✓ Elaboration et diffusion des compétences d'encadrement requises et des comportements attendus.
- ✓ Alignement de toutes les prestations ad hoc sur les compétences managériales définies.
- ✓ Conception et déploiement du cursus de formation par catégorie de cadres
- ✓ Création d'un processus d'intégration des nouveaux cadres soutenu par la fonction RH au sein des services.
- ✓ Mise en place d'un suivi statistique des cadres formés.

2.2 Identifier les futurs cadres et les fidéliser pour assurer la relève

La pyramide des âges de la plupart des services et de certaines fonctions indique qu'il est urgent pour l'État de mettre en place un dispositif de relève pour les cadres. Les services sont fortement concernés par le départ à la retraite des baby-boomers.

Le Conseil d'État met en place un dispositif interne afin de préparer leur relève. À cette fin, il travaille à l'identification des compétences à fidéliser, il définit un processus de gestion et s'assure de l'attractivité de l'État employeur pour ces profils spécifiques. Enfin, selon les contextes, des parcours professionnels-types sont conçus afin de donner une visibilité aux collaboratrices et collaborateurs sur les opportunités et perspectives envisageables.

Résultats attendus

- ✓ Renforcement et valorisation en interne des mesures pour l'identification des compétences managériales chez les collaboratrices et collaborateurs (ex : DCC).
- ✓ Elaboration de la cartographie des services disposant d'une gestion de la relève.
- ✓ Diffusion des bonnes pratiques identifiées en matière de gestion de la relève au sein de l'ACV.
- ✓ Déploiement d'actions ciblées pour soutenir la mobilité des cadres et assurer la relève de manière transversale au sein de l'ACV.

3. SOUTIEN À L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE DES COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS

La transition numérique et l'évolution des métiers impliquent une évolution importante des outils et processus de travail. Les collaboratrices et collaborateurs sont amenés à faire face à des situations complexes. Dans ce contexte, l'État employeur doit soutenir leur évolution professionnelle.

En parallèle, l'identification et la préparation de la relève sont essentielles pour garantir des prestations de qualité. Ceci est important au vu, d'une part, du resserrement du marché du travail et, d'autre part, de la spécificité des compétences exigées par certains métiers, particulièrement ceux en situation de quasi-monopole. Les prestations développées ci-dessous viennent en appui aux actions menées par les cadres.

3.1 Former les services à l'identification et au développement des compétences des collaboratrices et collaborateurs

Les cadres veillent à une transmission des connaissances ainsi que des savoir-faire auprès des collaboratrices et collaborateurs. Ce transfert est d'autant plus important à réaliser en cas d'évolution du métier ou d'une nouvelle répartition des tâches. A cette fin, ces compétences sont évaluées selon le processus retenu lié à l'entretien d'appréciation. Toute compétence à améliorer fait l'objet de mesures spécifiques, dont la formation est une mesure phare, afin de combler les lacunes constatées ou de préparer l'avenir.

Résultats attendus

- ✓ Révision de l'entretien d'appréciation sur le fond (finalité et modalités) et la forme (formulaire et processus).
- ✓ Réalisation par chaque service des entretiens d'appréciation annuels d'au moins 80 % de l'effectif.
- ✓ Renforcement et diversification du dispositif de formation continue.
- ✓ Mise en place d'indicateurs relatifs au suivi de la formation des collaboratrices et collaborateurs.

3.2 Préparer et accompagner les collaboratrices et collaborateurs dans leur évolution professionnelle au sein de l'ACV

L'évolution du marché du travail et de la société fait que les carrières sont de plus en plus diverses, avec des évolutions professionnelles choisies et parfois subies. La transition numérique accélère cette transformation des métiers et des parcours personnels. Elle engendre en particulier le développement de nouvelles formes de travail et implique l'acquisition de nouvelles compétences pour le personnel de l'ACV. Cette

ouverture du champ des possibles nécessite pour la collaboratrice ou le collaborateur de connaître les compétences dont elle ou il dispose. En complément d'une évaluation continue des compétences au travers des entretiens d'appréciation, il est important de pouvoir évaluer le réalisme d'un nouveau projet professionnel. Dans ce contexte, l'État souhaite appuyer ses collaboratrices et collaborateurs en offrant des prestations diagnostic telles que le bilan de compétences ou la démarche DCC (Développement des Compétences Cadres). L'objectif est de maximiser les chances de succès des changements envisagés, tant pour la collaboratrice ou le collaborateur (employabilité) que pour l'État (attractivité).

Résultats attendus

- ✓ Renforcement des prestations de bilan de compétences et de la démarche DCC (Développement des Compétences Cadres).
- ✓ Mise à disposition d'informations statistiques sur les prestations réalisées.
- ✓ Recensement des évolutions professionnelles concrétisées suite aux différentes prestations.
- ✓ Développement de nouveaux parcours professionnels en lien avec la transformation numérique et les nouvelles formes de travail et de management qui en découlent.

3.3 Favoriser la mobilité par des perspectives d'évolution professionnelle au sein de l'ACV

Les collaboratrices et collaborateurs peuvent voir leur motivation diminuer et chercher de nouvelles opportunités si leur environnement de travail ne répond plus à leurs aspirations. L'État, par la richesse de ses prestations et par le nombre important de ses services, peut offrir de nombreuses opportunités aux collaboratrices et collaborateurs qui cherchent à relever un nouveau défi, sans forcément changer de métier. À

cette fin, le Conseil d'État favorise une mobilité interne pour l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs.

Résultats attendus

- ✓ Mise en place d'un passeport de compétences pour faciliter la mobilité interne.
- ✓ Publication de parcours professionnels pour les métiers transversaux (p.ex. gestionnaire de dossiers, secrétariat, comptabilité).
- ✓ Mise à disposition de prestations de conseils pour préparer sa mobilité.
- ✓ Mise à disposition d'indicateurs sur la mobilité interne.
- ✓ Un suivi des départs et demandes de changement de service devrait être systématiquement réalisé, afin de piloter la mobilité et le turnover des collaborateurs-trices.

4. PILOTAGE ET SYSTÈME D'INFORMATION RH

Les prestations RH reposent sur un réseau d'acteurs qui s'appuient sur un système d'information RH pour certaines prestations essentielles telles que la gestion administrative, la paie et les assurances sociales. Enfin, un pilotage pertinent nécessite des tableaux de bord efficaces et une approche client partagée par l'ensemble des acteurs.

4.1 Remplacement du système d'information des ressources humaines

Les processus administratifs RH et de paie ont été révisés et ont accompagné la mise en place du nouveau SIRH. Pour compléter ce socle de base, il s'agit maintenant de déployer la suite des outils RH nécessaires à la gestion RH de l'ACV. À cet effet, les modules de recrutement, de formation, de gestion de la performance, de gestion de la carrière et finalement de gestion du temps seront mis en œuvre dès le deuxième semestre 2018. Des améliorations seront apportées dans une recherche de simplification et de standardisation, afin de préparer tous les processus à une prochaine digitalisation et à une gestion plus efficiente des compétences des collaboratrices et collaborateurs de l'ACV.

Résultats attendus

- ✓ Déploiement des nouveaux modules de gestion RH, avec une priorisation sur le module de recrutement.
- ✓ Harmonisation des pratiques de gestion RH.
- ✓ Révision des processus.

4.2 Etablir des indicateurs et des tableaux de bord

Un premier socle de base composé de 26 indicateurs RH est à disposition des services et concerne les thèmes du suivi des effectifs, des flux du personnel (p.ex. entrées, sorties, taux de rotation), d'éléments de rémunération et de l'apprentissage. Le Conseil d'État souhaite poursuivre la consolidation et l'exploitation de ces indicateurs par leur mise en valeur sous la forme de tableaux de bord utiles au pilotage ainsi que par une aide à une prise de décision plus factuelle en matière RH.

Résultats attendus

- ✓ Enrichissement du catalogue des indicateurs RH.

- ✓ Création de tableaux de bord thématiques en matière RH.
- ✓ Accompagnement des décideurs pour l'exploitation de ces tableaux de bord.

4.3 Développer une culture RH orientée clients

La mise en œuvre de la stratégie RH et l'atteinte des résultats nécessite une implication forte de l'ensemble de la fonction RH. Sa contribution efficace passe par une bonne connaissance des besoins de la ligne, dans le cadre du dispositif normatif en vigueur et dans le respect des principes qui guident l'activité administrative.

La première condition passe par une professionnalisation de la fonction RH, respectivement au travers d'une reconnaissance de l'activité centrée sur des personnes clairement identifiées. À cet effet, une palette de modules RH est proposée à la fonction RH et sera complétée. Ce premier élément a pour objectif de soutenir le développement des compétences de la fonction RH.

La deuxième condition conduit à privilégier une logique transversale dans l'approche collaborative.

Enfin, tout en gardant cette vision transversale, gage du respect de l'égalité de traitement, il incombe à la fonction RH d'être créative et imaginative afin de proposer des solutions ad hoc aux problématiques et objectifs qui attendent l'Etat en sa qualité d'employeur.

Résultats attendus

- ✓ Des personnes en charge des RH clairement identifiées et formées.
- ✓ Développement des modules RH et de leur suivi par la fonction RH.
- ✓ Partage des bonnes pratiques et implémentation des expériences réussies.
- ✓ Elaboration d'une charte de la fonction RH.

canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

Service du personnel
de l'État de Vaud
Rue Caroline 4
1014 Lausanne