

## RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT

### à l'interpellation Michaël Buffat -La loi sur le personnel (LPers) est-elle appliquée correctement ?

#### **Rappel de l'interpellation**

*La loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers) a été acceptée par le Grand Conseil en date du 12 novembre 2001. Elle est ensuite entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2003.*

*Huit ans ont passé, et il est utile de tirer un premier bilan de cette loi. Selon l'article 36 LPers, une fois par an, le travail du collaborateur fait l'objet d'un entretien d'évaluation qui a pour but "de procéder à une évaluation de la qualité du travail du collaborateur". Si le besoin l'exige, l'Etat peut demander à l'employé d'effectuer une formation complémentaire afin de combler ses lacunes.*

*Il semblerait que ces entretiens, annuels selon la loi, ne soient pas effectués pour un nombre important de fonctionnaires. C'est pourquoi je me permets d'adresser au Conseil d'Etat les questions suivantes:*

#### Questions au Conseil d'Etat:

- 1. Après 8 ans, quel bilan le Conseil d'Etat tire-t-il de la LPers ?*
- 2. Selon l'article 36 LPers tous les collaborateurs ont un entretien d'appréciation annuel, est-ce que tous les employés passent réellement dans la pratique cet entretien annuel ?*
- 3. Si ce n'est pas le cas, qui ne le passe pas, et pourquoi ?*
- 4. A quoi sert-il de mettre en place une loi si certaines dispositions ne sont pas respectées ?*

*Souhaite développer.*

*Crissier, le 21 février 2011.*

#### **Réponse du Conseil d'Etat**

##### **Préambule**

L'entretien d'appréciation fait l'objet d'un état des lieux relativement précis dans le cadre du rapport du Conseil d'Etat sur la politique des ressources humaines 2011-2015. Aussi, le Conseil d'Etat se permet-il de rappeler les informations rapportées à ce sujet et figurant à la page 27 dudit rapport:

##### *"a. Description*

*En application de la LPers (art. 36), le travail du collaborateur fait l'objet d'un entretien d'appréciation qui se déroule en principe une fois dans l'année. Deux formulaires existent à ce jour, l'un pour les collaborateurs, l'autre pour les cadres. La principale différence entre les deux se situe au niveau de l'identification des compétences managériales. Le déroulement de l'entretien reste le même, à savoir un échange entre le collaborateur et son supérieur direct sur:*

- le contenu du cahier des charges et son éventuelle mise à jour
- l'environnement de travail, en partant de l'avis du collaborateur
- un bilan de la période écoulée, en rapport avec les objectifs fixés précédemment
- une évaluation des compétences et des aptitudes requises dans le poste actuel
- les perspectives d'évolution, à traiter tous les quatre ans.

*En fin d'entretien, de nouveaux objectifs sont fixés et planifiés, ainsi que les besoins en formation.*

#### *b. Bilan*

*Même si les entretiens d'appréciation sont réalisés dans tous les départements et services, ils le sont à des degrés et des rythmes différents et de manière plutôt hétérogène. Le pourcentage des entretiens effectués reste relativement bas. A titre d'exemple, en 2009, 54% [1]des entretiens d'appréciation ont été conduits à l'ACV, hors personnel enseignant et UNIL. Les raisons principales pouvant être évoquées sont la réorganisation des services (fusion, restructuration) et la surcharge du responsable d'équipe.*

*Pour certaines catégories de collaborateurs ou certaines fonctions de base, le formulaire d'appréciation est perçu comme inadapté aux situations des métiers. Enfin, la culture de l'évaluation n'est pas uniformément développée et acceptée d'un milieu professionnel à l'autre. Pourtant, rien n'est plus démotivant, pour un collaborateur que de ne rien savoir sur la qualité de ses prestations et n'avoir jamais de retour de sa hiérarchie sur son travail.*

*Bien qu'il s'agisse d'un outil essentiel de l'encadrement, l'entretien n'est ni suffisamment utilisé, ni intégré dans une approche globale de gestion du personnel.*

#### *c. Besoins*

*Au vu de son importance en termes de motivation des collaborateurs, développer la pratique de l'appréciation apparaît nécessaire. Cependant, il convient de mener une réflexion sur l'amélioration de l'outil, de manière à le mettre en lien avec les autres processus RH. Cela requiert également de développer l'information sur son utilité, en vue d'une plus grande utilisation, et d'une articulation cohérente avec le développement des compétences, la reconnaissance des prestations par les managers et l'évolution professionnelle."*

[1] Ce pourcentage est à relativiser dans le sens où les entretiens d'appréciation des médecins sont réalisés tous les deux ans.

### **1. Après 8 ans, quel bilan le Conseil d'Etat tire-t-il de la LPers ?**

Le rapport cité plus haut présente un bilan des réalisations effectuées à ce jour dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les thématiques traitées se fondent toutes sur un, voire plusieurs articles de la LPers, et constituent au final un bilan relativement complet des effets déployés par l'entrée en vigueur de la loi. Pour de plus amples détails, il convient de se référer au *Chapitre 1*(pp.12-41) dudit rapport.

Le rapport souligne également que l'entrée en vigueur de la Loi a constitué une démarche de modernisation très importante, qui doit encore, dans un certain nombre de cas, s'ancrer dans la pratique quotidienne. Pour cette raison, un travail d'explication, d'information et de soutien doit être poursuivi, et le service du personnel s'est d'ores et déjà attelé à cette tâche. Les efforts portent actuellement sur la consolidation de l'existant et le développement de la qualité de l'encadrement.

### **2. Selon l'article 36 Lpers tous les collaborateurs ont un entretien d'appréciation annuel, est-ce que tous les employés passent réellement dans la pratique cet entretien annuel ?**

Le pourcentage cité plus haut de 54% d'entretiens conduits en 2009 doit être considéré avec précaution dans la mesure où les entretiens effectués ne sont de loin pas systématiquement enregistrés par les

services dans le système d'information RH, bien qu'ils aient la recommandation de le faire depuis 2005. La question de disposer en général de données relative à la gestion des RH de manière fiable et conviviale constitue un objectif central pour le Conseil d'Etat. Il est indispensable de pouvoir mettre en place des tableaux de bord permettant de mesurer le degré de réalisation des activités de gestion RH, telles que l'entretien d'appréciation. Le Conseil d'Etat a donné priorité au développement de ce type d'outils au travers des projets de mise en œuvre de sa politique.

### ***3. Si ce n'est pas le cas, qui ne le passe pas, et pourquoi ?***

Comme indiqué en préambule, les raisons principales pouvant être avancées pour expliquer la non-réalisation des entretiens d'appréciation sont "la réorganisation des services (fusion, restructuration) et la surcharge du responsable d'équipe". A cela, il faut ajouter que pour "certaines catégories de collaborateurs ou certaines fonctions de base, le formulaire d'appréciation est perçu comme inadapté aux situations des métiers".

S'agissant plus particulièrement de la situation des enseignants, l'article 83c de la loi scolaire (LS) relatif à "l'entretien de service" stipule:

<sup>1</sup> *L'entretien prévu par l'article 43 de la LPers se déroule avec le directeur, qui en assure le suivi. Le maître et le directeur peuvent chacun être accompagnés par une personne de leur choix.*

Cette disposition n'a pas été mise en vigueur pour des difficultés pratiques, dont deux majeures. La première concerne l'organisation des établissements qui, avec une structure hiérarchique assez plate, conduirait à confier au seul directeur la tâche de mener tous les entretiens d'appréciation des enseignants. Ceci n'est pas envisageable, la charge de travail serait trop lourde et les entretiens ne pourraient être menés en une année comme le prévoit la LPers, si ce rythme devait être maintenu. La seconde difficulté a trait aux modalités de l'entretien d'appréciation, qui nécessitent pour le moins un travail d'adaptation du formulaire aux spécificités du métier.

### ***4. A quoi sert-il de mettre en place une loi si certaines dispositions ne sont pas respectées ?***

Le Conseil d'Etat tient à souligner que les dispositions de la LPers sont respectées, mais qu'elles ne sont pas pour certaines appliquées en totalité. Le Conseil d'Etat veille de manière constante à l'application de ces dispositions, ce qui lui a permis de relever un certain nombre de besoins et points d'amélioration qui sont recensés dans ledit rapport, auquel on se permettra de renvoyer une ultime fois, et qui doivent faire l'objet d'une ou plusieurs actions dans le domaine des ressources humaines au cours de ces cinq prochaines années.

### **Conclusion**

Le Conseil d'Etat porte une attention particulière au développement de la pratique de l'appréciation en raison de son importance au plan de la motivation des collaboratrices et des collaborateurs. Il en a d'ailleurs fait l'une de ses actions de sa politique RH pour 2011-2015.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 8 juin 2011.

Le président :

*P. Broulis*

Le chancelier :

*V. Grandjean*