

RAPPORT DE LA COMMISSION
chargée d'examiner l'objet suivant :

Motion Guy-Philippe Bolay et consorts pour assurer une évolution des effectifs de l'administration cantonale en phase avec l'évolution générale de notre canton

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le jeudi 5 juin 2014 à la salle de Conférence P001, Rue des Deux-Marchés à Lausanne. Elle était composée de M. Marc-André Bory, président-rapporteur, ainsi que de Mmes Anne Baehler Bech, Catherine Labouchère, Laurence Creteigny et de MM. Guy-Philippe Bolay, Olivier Kernen, Marc Oran, Pierre-Yves Rappaz et Daniel Trolliet et, pour le Secrétariat général, Mmes Fanny Krug et Sophie Métraux.

Mme Nuria Gorrite, cheffe du Département des infrastructures et des ressources humaines (ci-après DIRH) était accompagnée de M. Filip Grund, chef du Service du personnel de l'Etat de Vaud (ci-après SPEV).

2. POSITION DU MOTIONNAIRE

Le motionnaire explique que cette motion revient sur le débat budgétaire de décembre 2013. La COFIN, s'inquiétant de la hausse régulière des effectifs de l'Administration cantonale vaudoise sur plusieurs années, avait souhaité des mesures visant à cadrer cette évolution, en utilisant des indicateurs tels que le PIB. La COFIN a présenté une observation. A la majorité, le Grand Conseil a préféré prendre une mesure « à la hache » demandant la suppression de 29 ETP.

Le député demande à la Conseillère d'Etat de présenter les décisions prises par le Conseil d'Etat pour atteindre ce résultat.

Considérant que le bien-fondé de l'indicateur PIB avait fait débat, le député a trouvé judicieux de revenir avec une motion afin d'éviter à l'avenir des mesures « à la hache ». Il propose une réflexion visant à déterminer si, politiquement, il est souhaitable de cadrer l'évolution des effectifs de l'Etat par rapport à l'évolution générale du canton.

La motion propose deux indicateurs, l'évolution du PIB et l'évolution démographique du canton, selon une moyenne mobile de trois ans (année précédente, année en cours et année à venir).

La moyenne d'évolution pour l'année suivante fixe le cadre maximal d'évolution des effectifs, au-delà duquel le Conseil d'Etat devra rechercher des compensations au sein des services existants. Si la création de nouveaux postes est en général bien argumentée, le député souhaite ouvrir la réflexion autour des ETP existants; il suggère que les postes inoccupés, souvent pendant plusieurs mois, voire quelques années, soient compensés, à l'instar de ce qui se fait sur le plan financier.

En conclusion, le député rappelle que sa motion ne remet pas en question la fonction publique mais vise à lancer la réflexion sur l'évolution de la fonction publique par rapport à l'évolution générale du canton. Il précise qu'il n'est pas favorable à ce que cette évolution soit toujours supérieure à l'évolution générale. Il admet toutefois que des choix politiques doivent être faits et les désirs de la population pris en considération.

3. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

Mme la Conseillère d'Etat indique que cette motion est une occasion de s'interroger sur la formalisation d'une procédure et, partant, d'ouvrir la réflexion sur la responsabilité et la liberté des organes politiques.

La Conseillère d'Etat explique que la contrainte d'une base légale et d'une mécanique fixée par critères aura pour effet de figer la marge de manœuvre du politique, que ce soit le Conseil d'Etat ou le Grand Conseil. Dès lors se pose la question de savoir comment, à l'avenir, l'arbitrage politique – qui doit être au-dessus de tout, selon elle – pourra justifier de s'extraire d'une construction budgétaire fixée par critères.

Les éléments d'appréciation suivants sont développés par la Conseillère d'Etat :

1. Il ressort d'une étude intercantonale menée par le SPEV qu'aucun canton n'est doté d'une mécanique identique à celle proposée par la motion.
2. L'analyse a été poursuivie pour savoir quels seraient les effets du changement de situation induit par la motion. Le SPEV a procédé à des simulations pour évaluer les effets de la motion sur les effectifs de l'Administration cantonale vaudoise depuis 2008 (approche par évolution du PIB et évolution démographique¹). L'analyse rend compte que pour les années 2009, 2011, 2012 et 2013, la croissance des postes effectivement créée était inférieure à celle calculée selon les critères définis par la motion (-137 postes en 2012, -105 postes en 2009). La Conseillère d'Etat explique que l'arbitrage politique avait alors été celui de la diminution de la dette. La moyenne pondérée 2008-2014 représente une variation de 9.5 postes sur les 2000 postes concernés. On constate donc que les résultats selon l'approche préconisée par la motion correspondent approximativement à la réalité. Actuellement, les besoins s'expriment aussi en fonction des moyens dont dispose l'Etat; toutefois, certaines années, un effort supplémentaire ou des arbitrages politiques différents de l'approche par le PIB et la population uniquement ont été privilégiés.
3. L'arbitrage politique doit être conservé. Il ne faut pas se figer dans des mécaniques trop rigides. Une base légale contraignante qui se limiterait à l'évolution du PIB et de la population induira une tendance haussière en matière de création de postes. En effet, elle risque d'offrir une marge de pression aux syndicats et à l'Administration cantonale pour exiger, certaines années, la création de postes supplémentaires, d'autant que les perspectives en termes de PIB sont à la croissance. Or, d'autres risques, notamment politiques, pèsent sur le budget de l'Etat, par exemple celui du niveau de la fiscalité des entreprises. Le Conseil d'Etat ne souhaite donc pas être figé dans l'élaboration de celui-ci par une mécanique contraignante qui induirait des charges pérennes difficilement réductibles.
4. Le Grand Conseil sait faire ses arbitrages: il peut majorer les postes à la hausse, comme cela a été fait en faveur de la Police cantonale. A l'inverse, il peut limiter le champ financier de la création d'emploi, à l'instar de l'amendement au budget 2014.
5. En conclusion, le Grand Conseil et le Conseil d'Etat disposent encore aujourd'hui d'une marge de manœuvre politique, aussi bien à la hausse qu'à la baisse. Le Conseil d'Etat souhaite disposer durablement de cette marge d'appréciation.

4. DISCUSSION GENERALE

Une discussion générale fort nourrie a eu lieu dont on peut retenir les éléments principaux suivants :

Tous les commissaires partagent le souci du motionnaire en matière de maîtrise des charges financières. Si la santé financière de l'Etat est bonne, ce n'est pas une raison de dilapider son argent.

Au-delà de la question de la pertinence des indicateurs proposés par la motion, à savoir si l'Etat est un acteur économique comme un autre et n'obéit qu'à ceci, une députée relate que dans le cadre de ses

¹ Annexe : *Simulation motion Guy-Philippe Bolay et consorts*, SPEV

activités au sein de la COFIN, elle a pu observer qu'un besoin de nouveau poste est l'occasion d'une réflexion sur le fonctionnement global des services concernés. Si elle admet la possibilité que certains postes pourraient être supprimés, la députée souligne que les vacances s'inscrivent dans le cadre des réflexions menées par les services: un poste vacant doit éventuellement être revu, redimensionné ou faire l'objet d'une redéfinition du cahier des charges.

Un autre député explique que si, depuis environ 30 ans, on a cherché des solutions par l'intermédiaire de différentes interpellations, de motions et par d'autres moyens, la bonne méthode n'a jamais été trouvée. Le député estime que la bonne méthode est celle qu'on a à l'heure actuelle car elle passe à travers les années et se modifie au fur et à mesure des besoins. Il rappelle qu'au niveau des budgets, le poste personnel a souvent été remis en cause, notamment lorsque les budgets étaient déficitaires. Il met en garde contre la tentation d'appliquer le *personal stop* et de ses conséquences souvent négatives quelques années après. Le risque est grand de devoir rattraper un grand nombre de prestations qui n'ont pas pu être mises en place, ce peut être très négatif pour l'ensemble des contribuables.

Ayant également dirigé des entreprises, le député explique que les paramètres pour l'établissement du budget d'entreprises privées et la politique du personnel sont complètement différents de celui de l'administration: les entreprises ne modifient pas des lois ayant des conséquences directes sur le personnel nécessaire à leur application.

Il a l'impression que l'image d'une pléthore de personnel est une caricature de l'Administration cantonale et des administrations en général. Les EMPD permettent de suivre l'évolution du personnel et les art. 163, 164 et 165 Cst-VD. offrent des protections en matière de croissance du personnel. Pour le député, la meilleure solution est le système de réflexion dont dispose chaque département. Il affirme que le Conseil d'Etat - particulièrement au niveau des finances - est très attentif à l'évolution du personnel. Quelle que soit la majorité, le député fait confiance à l'exécutif concernant la politique du personnel, en ayant à l'image la situation politique de notre canton.

Un commissaire pense qu'à l'instar du frein à l'endettement, la motion propose un outil intéressant. Il demande au Conseil d'Etat comment la suppression de 29 postes a été appliquée courant 2014. Le député constate que les comptes avaient déjà affiché une marge tellement suffisante en matière de poste non repourvus (vacants), que la compensation requise n'avait pas été nécessaire. Il demande pour quelle raison les services maintiennent des postes vacants. Il estime que la motion a l'avantage de demander de reconstruire le plan des postes de manière à évaluer si les postes sont encore nécessaires. Enfin, le député regrette que certains CDD – par exemple de chefs de projet – soient transformés en CDI après quelques années. Selon lui, l'administration doit se séparer de ses chefs de projet lorsque le projet a abouti. Il demande également un meilleur suivi dans le cas où l'échéance du projet est retardée.

La Conseillère d'Etat explique que pour le plan des postes, il faut se référer aux comptes et non au budget. Elle rappelle que la tendance n'est pas à l'explosion des coûts dans ce canton.

La Conseillère d'Etat réfute l'affirmation selon laquelle les CDD sont transformés automatiquement en CDI. En effet, ces postes auxiliaires et transitoires sont caducs lorsqu'ils arrivent à échéance, ce qui n'est pas sans poser quelques problèmes pour certaines politiques publiques. Elle en réfère à la difficulté de garder des personnes compétentes pour conduire les projets d'agglomération par exemple ; les personnes engagées en CDD jouent un rôle important pour le suivi de ces projets mais ce suivi peut être affecté du fait de la fin du contrat. La Conseillère d'Etat soulève également le problème des collaborateurs engagés en CDD qui quittent leur poste pour un autre employeur avant la fin de leur contrat, faute de perspective professionnelle à long terme. Cela pose de vraies difficultés en tant qu'employeur, car il s'agit non seulement d'administrer l'argent public mais également de conduire des politiques publiques importantes. La souplesse de transformer un CDD en CDI n'existe pas. Les CDD qui sont pérennisés entrent dans la création des nouveaux postes.

Le mécanisme du frein à l'endettement est un excellent mécanisme car il invite à la compensation et induit une analyse permanente en termes de disponibles dans les services.

Concernant l'amendement de CHF 4 Millions au plan des postes (29 postes), le Conseil d'Etat a analysé pour chaque service :

1. pour l'ensemble des postes par départements, les postes auxquels il renonçait ;
2. pour l'ensemble des postes nouveaux, les postes qui pouvaient ne pas être engagés ;
3. pour les postes qui n'ont pas pu être rayés, la possibilité de décaler l'engagement de plusieurs mois, notamment en laissant des postes vacants plus longtemps.

Le Conseil d'Etat a ainsi trouvé CHF 4 Millions d'économie et pourra présenter un plan des postes diminué de 29 postes. La Conseillère d'Etat attire l'attention des députés sur les mois de travail et l'énergie consacrés par l'administration pour réaliser ces économies et cette optimisation.

La Conseillère d'Etat rappelle que le Conseil d'Etat craint que la motion donne des armes à certains services pour revendiquer des postes. La méthode actuelle est plus souple. Elle invite à la responsabilité politique et l'analyse montre que le Conseil d'Etat a réussi à faire ses arbitrages. Les finances ont été assainies et la perspective est à la croissance économique et démographique. L'application des deux seuls critères de la motion risque donc d'avoir pour effet de créer des emplois. Dès lors, la Conseillère d'Etat est convaincue que si l'objectif de la motion est de contraindre le Conseil d'Etat de créer moins de postes, le mécanisme proposé peut induire des effets contraires.

Une députée relève qu'au-delà de la discussion sur le nombre de postes, l'intérêt de la motion est de pouvoir faire une réflexion générale en relation avec la modernisation de l'administration (transformation ou déplacement de postes, formation continue, etc.). La députée fait référence au rapport de gestion où la moitié des observations pose la question de l'adéquation des postes, de la modernisation et de la collaboration transversale qui a de la peine à se mettre en place. Cette réflexion en amont doit permettre d'offrir des outils pour prendre le train en marche.

La conseillère d'Etat partage cette préoccupation. Une réflexion doit être menée sur l'adéquation entre le personnel et l'évolution des besoins de la société et du cadre légal. Ce travail a déjà commencé.

Concernant l'évolution de la cyberadministration, un EMPD ou EMPL sera bientôt transmis aux députés sur la manière dont les processus sont repensés. Un réseau de ROP (Répondant Opérationnel des Processus) sera créé dans l'Administration cantonale. Le rôle de cette nouvelle fonction sera d'analyser et de repenser tous les processus de délivrance des prestations dans chaque service, en vue de la cyberadministration. Il s'agit d'un bon levier de modernisation des pratiques au sein de l'administration, à même titre que la réforme des catalogues de formation continue.

Outre l'interrogation permanente sur le fonctionnement des services, des questions de fond sont posées au moment de départs de collaborateurs - les postes sont alors réévalués en fonction des besoins - et lorsque de nouveaux postes sont sollicités, à l'instar du SPEN et dans le domaine de la sécurité pour lesquels on a dû affronter une croissance des besoins.

Le chef du SPEV souligne que le plan des postes existant est un instrument puissant pour suivre l'évolution des effectifs. Il fixe un plafond des ETP contraignant pour les services. Les postes en CDI sont financés par le budget ordinaire et les postes en CDD le sont de manière provisoire. A la fin du financement, le CDD disparaît au même titre que le poste. Il est possible qu'une personne en CDD soit transférée sur un poste vacant financé par le budget ordinaire. Mais un poste CDD ne sera pas transformé en CDI.

D'autre part, chaque modification du cahier des charges est soumise au SPEV par les services afin de déterminer le niveau du poste. Le SPEV a donc une excellente vision de la nature des activités et du type d'évolution lié à l'adaptation de l'activité.

Enfin, une analyse transversale est effectuée lors de la préparation du budget. Lorsqu'un service demande un appui financier pour une activité transversale, le SPEV évalue si cette activité existe déjà, notamment au sein d'un Secrétariat général, afin d'éviter les doublons. Cette analyse est ensuite soumise au Conseil d'Etat pour que ce dernier tranche avant de soumettre une proposition au Grand Conseil.

La simulation montre que l'application de l'approche par l'évolution du PIB proposée par la motion, pour la période 2008 à 2014, aurait créé 57.3 ETP administratifs supplémentaires par rapport à ce qui a

été fait pour la même période par le Conseil d'Etat². L'approche par l'évolution de la population aurait conduit à 42.9 ETP de moins. La moyenne des deux approches donne 7.2 ETP supplémentaires. Concernant le personnel enseignant, la moyenne des deux approches aurait créé 16,7 ETP de moins que les effectifs réels.

Dans le cadre de son expérience à la CTSI, un commissaire a constaté une « révolution » au sein de la DSI en matière de politique du personnel. Les collaborateurs qui n'étaient plus à jour se sont vus octroyer toutes les possibilités de se recycler, puis on leur a offert des postes adaptés à leurs nouvelles connaissances. On a ainsi évité d'une part, de créer des postes supplémentaires et, d'autre part de garder du personnel qui ne pouvait plus suivre les évolutions. Ce personnel a parfois été recyclé ailleurs, certains sont partis d'eux-mêmes. Le député affirme que la politique en matière de personnel, notamment de la DSI, peut être exemplaire. Il souligne l'obligation d'évoluer avec les moyens mis à disposition ; le nombre de postes créés de manière permanente dans le domaine informatique est faible par rapport au personnel qui avait été engagé en CDD. Il regrette également les nombreux postes en location de services (ci-après LSE), liés à la pénurie de personnel disponible en raison de l'inadaptation de la grille des salaires par rapport à ces fonctions hautement technologiques. Il souligne que cette situation n'est pas sans poser de problème notamment de sécurité et d'efficacité dans ce domaine.

Le suivi de la politique du personnel est donc adapté à chaque mission et au contexte dans lequel il doit être effectué.

La Conseillère d'Etat explique que suite à la validation de la stratégie du Conseil d'Etat en matière d'informatique, un travail d'identification des fonctions stratégiques pérennes a permis d'établir que ces dernières étaient gérées par des entreprises externes mandatées par l'Etat. Les subventions ont donc été coupées et ces postes ont été ré internalisés. Sans créer de nouveaux postes, d'importantes économies ont ainsi pu être réalisées. Ces montants permettront de financer tout ou partie l'EMPD « cyberadministration ».

L'analyse a montré que le plan des postes ne reflétait pas de manière exhaustive les dépenses effectives des charges de personnel à la DSI; des personnes travaillaient de manière pérenne à l'administration mais par un autre financement que le poste 30. Une vision claire et globale des dépenses en matière de personnel englobe donc différents modes de financement.

Une réflexion sur la manière d'adapter l'outil de l'Etat a donc été menée en profondeur. La Conseillère d'Etat est en faveur d'une réflexion stratégique sur la mission des services, leur évolution et les moyens mis à disposition pour conduire ces missions.

Un député observe que la motion ne prend pas en considération des contraintes inhérentes à l'Administration publique. Le PIB est un indicateur de flux qui ne tient pas compte de la valeur du patrimoine public. Il ne mesure pas les externalités positives ou négatives qui font évoluer cette valeur et qui demandent très souvent un surcroît de moyens.

Qu'en est-il de la productivité ? L'activité de l'Administration publique est un peu différente de l'industrie (valeur par emploi ou par heure travaillée). Elle redistribue l'argent public encaissé sous forme de prestations. Or le rapport PIB/emploi ne tient pas compte du gain de productivité (care management, innovations technologiques, pratiques de gestion, gestion du personnel, etc.). D'autre part, il peut y avoir croissance des emplois sans croissance productiviste (par la production de services de meilleure qualité).

Le député estime également que la motion ne laisse pas les marges de manœuvre suffisantes à l'administration pour gérer son personnel. La gestion du personnel de l'Etat de Vaud doit être prévisionnelle. Cela demande une certaine marge pour pouvoir garantir les compétences et anticiper les besoins. A l'instar des autres entreprises, l'Etat peut faire des économies par gain de rotation et de fluctuation. Enfin, il faut faire très attention au recours à l'outsourcing pour limiter les charges de personnel, plusieurs exemples de retour à l'insourcing montrant les limites de ce modèle.

² Annexe : *Simulation motion Guy-Philippe Bolay et consorts*, SPEV

Le motionnaire adhère à ces réflexions et à ces propositions dans leur quasi-totalité. Il partage l'affirmation selon laquelle l'emploi n'est pas toujours en phase avec la croissance du chiffre d'affaire ou du bénéfice; il n'existe donc pas une relation directe entre les postes et le PIB.

Il précise que cette motion fait suite au débat budgétaire. Elle vise à donner les outils au Conseil d'Etat pour encadrer l'évolution des effectifs. Le député remarque que les chiffres cités par la Conseillère d'Etat et le chef du SPEV montrent que sa réflexion s'inscrit dans celle du Conseil d'Etat. Il rappelle que sa proposition fixe un cadre maximal, à appliquer en fonction des choix et des nécessités. Il est convaincu qu'il faut éviter tout cadre rigide. Le député constate toutefois que des finances saines ne sont pas favorables aux réflexions globales sur la croissance du personnel, avec le risque consécutif d'une tendance haussière. Il estime que l'administration fonctionne bien mais il a l'impression que les réflexions se font essentiellement au moment des départs à la retraite ou lors de la création de postes.

Concernant les critères d'évolution des effectifs, le député partage l'avis au sujet de la prise en compte de la productivité, de gains d'opportunité, et de la sous-traitance. Dans le domaine informatique, il estime que la direction des projets et la sécurité ne doivent pas être sous-traitées. Ces fonctions doivent être exercées de manière pérenne, contrairement au développement des applications. Le député se réjouit que le Conseil d'Etat ait repris la main sur un certain nombre de responsabilités politiques.

Le député est d'avis qu'il est de la compétence du Conseil d'Etat de définir des pistes de solution en matière d'évolution des effectifs de l'Administration cantonale. Il estime que l'intervention du Grand Conseil au moment du budget n'est pas la meilleure manière de procéder et demande si le Conseil d'Etat peut proposer des pistes de solutions.

La Conseillère d'Etat répond que les critères proposés par la motion sont pris en compte. Par contre, ils ne sont pas exhaustifs. La Conseillère d'Etat estime que la motion, telle qu'elle est rédigée, donne un corset trop strict qui peut avoir des effets indésirables, sans véritablement apporter de réponse quant à la préoccupation exprimée par le motionnaire. Elle est d'avis que la recherche d'une solution passe préalablement par un travail documenté et des analyses, notamment la prise en compte des risques financiers. Elle propose de travailler avec la COFIN et d'effectuer des comparaisons intercantionales. Elle rappelle que, contrairement aux communes, l'Etat de Vaud dispose d'un frein à l'endettement. Une très grande rigueur, notamment au niveau des compensations, y est appliquée.

La Conseillère d'Etat propose de transformer la motion en postulat. Cette approche donnerait l'occasion de développer les éléments abordés dans le cadre de la présente discussion, notamment les préoccupations exprimées qui sont partagées par le Conseil d'Etat. Dans cette optique, la question de la transformation des fonctions occupées dans l'administration pour l'évolution de la société nécessite une stratégie et la Conseillère d'Etat est intéressée à partager les pistes de réflexion avec le Grand Conseil. Elle précise que l'administration doit faire face à l'évolution des métiers et que certains services (service des routes, ACI, nouvelle unité d'appui pour les apprentis) ont déjà procédé à des adaptations.

La Conseillère d'Etat propose que la réponse au postulat élargisse les préoccupations exprimées dans la motion, en intégrant : l'inventaire des pratiques actuelles ; des réflexions et une stratégie de modernisation et d'adaptation de l'outil de l'Administration cantonale à l'évolution de la société et du cadre légal.

Un commissaire se réfère à la dernière intervention du motionnaire. Il affirme que ce dernier a pratiquement développé un postulat qu'il pourrait signer.

Selon lui, il est nécessaire de communiquer sur ce que l'Etat veut faire en matière de personnel avant le budget. En effet, tant que des réponses aux questions posées n'auront pas été données, de nouvelles motions risquent d'être développées.

Il estime que la transformation de la motion en postulat permettra d'ouvrir le spectre, d'expliquer la pratique actuelle et la stratégie proposée. Cela donnera l'impulsion nécessaire pour mettre en place une politique au niveau du SPEV.

Un député observe une concordance sur le but à rechercher. Les critères de référence du motionnaire sont apparemment compatibles avec la politique menée par le Conseil d'Etat, actuellement et par le passé. Il indique qu'il ne se prononcera pas sur l'idée du postulat. Le député est en faveur du statu quo et estime que le Conseil d'Etat doit pouvoir tenir les rênes de ce type de choix, avec les syndicats à la table des négociations. Il estime que le rôle des syndicats est important à défendre, même si le mécanisme proposé par la motion pourrait leur être utile. Il préfère une négociation avec le Conseil d'Etat et une gestion des effectifs par ce dernier avec le Service du personnel. Dans ce sens, le député apporte son soutien au Conseil d'Etat.

Le motionnaire est satisfait de cette réflexion et estime qu'elle mériterait d'être poursuivie. Avec cette motion, il souhaitait pouvoir ouvrir cette discussion avant le débat budgétaire et éviter les décisions « à la hache ».

Le député est favorable à la transformation de la motion en postulat - dans la suite de ce qui a été proposé par la Conseillère d'Etat - en y intégrant les deux éléments complémentaires suivants :

- 1. Déterminer des indicateurs complémentaires au PIB et à la population pour encadrer l'évolution des postes à l'Etat de Vaud ;**
- 2. Définir comment transformer ces postes pour les adapter à l'évolution de la société.**

5. VOTE DE LA COMMISSION

La commission recommande au Grand Conseil de renvoyer au Conseil d'Etat la motion transformée en postulat par 8 voix pour et 1 abstention, en tenant compte des deux compléments mentionnés ci-dessus.

Carrouge, le 12 octobre 2014

Le rapporteur :
(Signé) Marc-André Bory

Annexe:

– *Simulation motion Guy-Philippe Bolay et consorts, SPEV*

SIMULATION MOTION BOLAY

DONNEES REELS SELON BUDGET ACV

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variation 2008 2014
Personnel administratif ACV (en ETP)	7'131	7'228	7'448	7'585	7'624	7'758	7'902	770.8
Personnel enseignant ACV (en ETP)	7'797	7'934	8'133	8'244	8'377	8'494	8'664	867.6
Effectifs total ACV (en ETP) personnel administratif et enseignant	14'928	15'162	15'581	15'829	16'001	16'252	16'566	1'404.4
Effectifs total ACV variation annuelle (en ETP)		234	419	248	172	251	314	1'638.4
Effectifs total ACV variation annuelle en %		1.6%	2.8%	1.6%	1.1%	1.6%	1.9%	

1. APPROCHE PAR L'EVOLUTION DU PIB

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009-2014
Moyenne mobile de trois ans du PIB selon estimation connue au moment du budget (N-1, N et N+1)		2.6%	0.9%	1.6%	2.4%	2.1%	1.5%	
Croissance calculées personnel administratif		185.4	65.1	119.2	182.0	160.1	116.4	828.2
Croissance calculées personnel enseignant		202.7	71.4	130.1	197.9	175.9	127.4	905.4
Total croissance calculées selon l'évolution du PIB (en ETP)		388.1	136.5	249.3	379.9	336.0	243.8	1'733.6
<i>Différence avec la réalité (personnel administratif)</i>		88.5	-155.0	-17.5	142.8	26.4	-27.9	57.3
<i>Différence avec la réalité (personnel enseignant)</i>		65.7	-127.7	18.8	65.0	58.6	-42.6	37.8
<i>Différence avec la réalité (voir données effectifs réels ci-dessus)</i>		154.2	-282.7	1.3	207.8	85.1	-70.5	95.2

2. APPROCHE PAR L'EVOLUTION DE LA POPULATION

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009-2014
Population résidente VD	684'922	697'802	708'177	721'561	729'971	739'193	748'145	
Evolution de la population en %	2.4%	1.9%	1.5%	1.9%	1.2%	1.3%	1.2%	
Moyenne mobile de trois ans (en%) selon population résidente (N-2, N-1 et N)	1.3%	1.9%	1.9%	1.8%	1.5%	1.4%	1.2%	
Croissance calculées personnel administratif		138.6	140.0	130.5	114.8	109.8	94.1	727.9
Croissance calculées personnel enseignant		151.5	153.7	142.5	124.8	120.6	103.1	796.2
Total croissance calculées selon l'évolution population (en ETP)		290.2	293.7	273.0	239.7	230.4	197.2	1'524.1
<i>Différence avec la réalité (personnel administratif)</i>		41.7	-80.1	-6.2	75.6	-23.9	-50.1	-43.0
<i>Différence avec la réalité (personnel enseignant)</i>		14.5	-45.4	31.2	-8.0	3.3	-67.0	-71.4
<i>Différence avec la réalité (voir données effectifs réels ci-dessus)</i>		56.2	-125.5	25.1	67.6	-20.6	-117.1	-114.3

3. APPROCHE COMPLETE PAR L'EVOLUTION DU PIB + DE LA POPULATION

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009-2014
Croissance calculées personnel administratif		162.0	102.5	124.8	148.4	134.9	105.2	777.8
Croissance calculées personnel enseignant		177.1	112.5	136.3	161.3	148.3	115.2	850.7
Total croissance calculées selon l'évolution PIB + population (en ETP)		339.1	215.0	261.1	309.7	283.2	220.4	1'628.5
<i>Différence avec la réalité (personnel administratif)</i>		65.1	-117.6	-11.8	109.2	1.3	-39.0	7.2
<i>Différence avec la réalité (personnel enseignant)</i>		40.1	-86.5	25.0	28.5	31.0	-54.8	-16.7
<i>Différence avec la réalité (voir données effectifs réels ci-dessus)</i>		105.2	-204.2	13.1	137.6	32.2	-93.9	-9.9