

## RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT

### à l'interpellation Jean-Marie Surer et consorts - Optimisation dans l'octroi des aides sociales et le suivi des dossiers : quelle efficacité des employés de l'administration publique ?

#### *Rappel de l'interpellation*

*Les coûts de l'aide sociale prennent l'ascenseur dans le canton de Vaud. Le Département de la santé et de l'action sociale a un budget de plus de 3 milliards de francs en 2015. Sur 100 francs que l'Etat dépense, 25,92 francs sont destinés à la prévoyance sociale (7,76 francs pour la sécurité publique). Divers facteurs sont avancés pour expliquer cet accroissement des dépenses (augmentation de la population, les coûts de la santé, la 5<sup>e</sup> révision de la Loi fédérale sur l'assurance-invalidité (LAI) et 4<sup>e</sup> révision de la Loi fédérale sur l'assurance-chômage (LACI), taux de chômage). Si on ne peut réduire la démographie du canton et faire sans ces révisions LAI et LACI, alors il faut agir ailleurs pour réduire les coûts, notamment au niveau de l'efficiencia du personnel chargé de l'octroi des prestations et du suivi des dossiers.*

*Dans son état des lieux intermédiaire sur l'aide sociale — en réponse au postulat Labouchère 14\_POS\_056 — le Conseil d'Etat déclare que " les potentiels de rationalisation et d'optimisation de l'octroi des prestations sont l'objet de préoccupations constantes du Département de la santé et de l'action sociale qui y travaille en permanence tout en veillant à l'économicité globale du dispositif. " Nous saluons à ce titre la révision de la Loi sur l'harmonisation et la coordination de l'octroi des prestations sociales et d'aide à la formation et au logement cantonales vaudoises (LHPS) qui permet sans doute une meilleure harmonisation dans l'octroi des aides. Le système d'information commun autour du Revenu déterminant unifié (RDU) qui a été mis en place est l'un de ses outils, tout comme les centres régionaux de décision d'octroi qui doivent permettre une plus grande proximité avec les bénéficiaires, en désignant notamment une personne de contact.*

*Aux explications théoriques du Conseil d'Etat, l'interpellant souhaiterait en savoir plus sur les faits. Pour ce faire, il demande un complément d'information contenant notamment :*

- Une définition claire de " l'optimisation " de l'octroi des prestations sociales souhaitée par le DSAS (cf. rapport 276 du Conseil d'Etat au Grand Conseil).*
- Pour atteindre cette " optimisation ", quelle(s) méthode(s) "managerielle(s)" est/sont envisagée(s) ?*
- Quelle formation/briefing/coaching reçoivent les employés de l'administration chargés de délivrer les prestations sociales et de suivre les dossiers ?*
- A quelle fréquence (de manière systématique ou non) et par qui est utilisé ce système ? Son utilisation est-elle à la hauteur des objectifs et quel est le potentiel d'amélioration ?*
- En chiffres, par combien de collaborateurs un dossier est-il suivi (si pas de données exactes, en*

*moyenne) ? En d'autres mots, un bénéficiaire passe-t-il d'une main à l'autre tout au long de sa prise en charge, ou a-t-il un unique conseiller ? Si un bénéficiaire a plusieurs conseillers au fil des mois et des années, quel impact ceci a-t-il sur le suivi du dossier et sur l'objectif final (sortie de l'aide sociale) ?*

*L'interpellant rappelle qu'il n'est nullement question d'engager des frais supplémentaires pour l'Etat et que l'efficacité des employés de l'administration publique ne doit pas passer par une augmentation des postes.*

*L'interpellant remercie le Conseil d'Etat pour son rapport.*

## **Réponse du Conseil d'Etat**

### **Introduction**

Le Canton de Vaud œuvre constamment pour optimiser le fonctionnement des différents régimes sociaux dont il a la responsabilité. Ce travail d'optimisation vise à atteindre les buts fixés à ces régimes par l'autorité politique dans un souci permanent d'efficacité, notamment en améliorant les processus administratifs, les systèmes d'octroi et les organisations, tout en prévenant le développement de la précarité et en assurant la qualité et la sécurisation des prestations fournies, notamment grâce à la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle et d'audit.

#### **a. Optimiser le recours aux prestations pour prévenir le développement de la précarité**

Le développement du régime du revenu d'insertion (RI) a connu au cours des dix dernières années, des évolutions allant dans le sens de l'optimisation. En voici quatre illustrations :

##### *Favoriser la réinsertion socio-professionnelle*

Issu de la fusion du RMR et de l'ASV en 2006, le régime du RI a été axé depuis sur l'insertion professionnelle. Ceci s'est traduit par une augmentation massive des mesures d'insertion socio-professionnelles. Le budget qui leur est consacré se monte annuellement à plus de 40 millions. Ces mesures visent à favoriser une démarche d'insertion ciblée, en fonction des publics. Elles permettent à une personne sur deux de sortir durablement du RI, soit par l'emploi soit par la formation. Le Canton de Vaud peut ainsi se targuer d'être le seul canton suisse qui a pu légèrement diminuer son taux d'aide sociale sur quatre années consécutives, soit entre 2012 et 2015. Depuis 2006, ce sont les jeunes adultes qui font l'objet d'une attention particulière avec le programme FORJAD qui leur permet de sortir de l'aide sociale par l'octroi d'une bourse. En avril 2016, près de 2'700 jeunes avaient entamé une formation avec le suivi FORJAD. En tenant compte des interruptions, au moins 1'700 d'entre eux ont pu ainsi quitter le RI grâce à une bourse d'étude. Depuis le début du programme, 850 jeunes ont obtenu leur diplôme et 80% d'entre eux se sont affranchis complètement du RI. La nouvelle Loi sur l'action vaudoise (LASV), adoptée à la quasi-unanimité du Grand Conseil au printemps 2016, consacre ces principes et étend, notamment, le programme FORJAD à l'ensemble des jeunes de 18-25 ans qui s'inscrivent au RI. Par ailleurs, la stratégie se traduit également dans des programmes adressés à des publics concernés par des problématiques entravant leur retour à l'autonomie : logement, santé, appui aux demandes AI, soutien aux familles, etc..

##### *Eviter le recours au RI*

Cette même volonté de faciliter l'insertion professionnelle durable tout en limitant le recours à l'aide sociale a conduit à l'introduction du régime des Prestations complémentaires pour Familles (PC Familles). Destinée à des ménages working poor avec des enfants en bas âge, cette prestation constitue un appui et un encouragement à augmenter leur activité lucrative pour éviter de recourir au RI ou pour permettre d'en sortir. Introduite en même temps que les PC Familles, la rente-pont procède de la même politique de prévention : les personnes proches de la retraite et qui n'ont visiblement que peu de

chances de retrouver une activité salariée se voient proposer une prestation qui leur permet d'assurer une transition douce vers les prestations de retraite sans devoir recourir, même ponctuellement ou pour une courte période, au RI. Une instance de coordination entre les autorités d'application du RI et des PC Familles à laquelle participent des représentant-e-s des différents services cantonaux et des autorités d'application veille à la mise en œuvre coordonnée de ces régimes et règle les situations spécifiques.

Dans le domaine de la réinsertion professionnelle, un projet pilote récemment initié entre le CSR et l'ORP de Lausanne mérite d'être relevé ici pour illustrer la quête d'optimisation des processus administratifs au service des personnes au RI aptes à l'emploi. Une unité commune composée d'assistants sociaux et de conseillers ORP de la Ville de Lausanne a été mise sur pied en février 2015. Evaluée par le SECO, son action consiste à intégrer l'activité de placement et de suivi social dans une même structure afin d'améliorer l'efficacité du placement. En fonction de l'évaluation, dont les résultats intermédiaires sont prometteurs, cette expérience sera étendue à d'autres régions du canton.

### Sécuriser le dispositif

La sécurisation de l'octroi des prestations du RI s'est traduite par l'engagement d'enquêteurs, aujourd'hui assermentés, qui disposent de moyens nouveaux, à la fois techniques (accès facilité à diverses bases de données administratives) et humains (15 ETP en tout) permettant de garantir encore mieux qu'auparavant que seules les personnes qui en ont strictement le droit touchent le RI. Ce travail vise en outre à obtenir des remboursements pour les aides versées indûment. 350 enquêtes annuelles en moyenne sont ainsi diligentées. En 2015, les enquêtes et les contrôles croisés avec les données AVS ont permis d'obtenir le remboursement de prestations indues pour un montant avoisinant les 3.2 millions. De plus, les enquêtes ont engendré, de 2011 à 2015, 170 arrêts d'aide ; le coût moyen annuel d'un dossier du RI étant d'environ 25'000.- francs, cela représente une économie estimée à 4.25 millions de francs. Par ailleurs, la nouvelle LASV prévoit l'institution d'un médecin-conseil qui permettra de gérer les situations dans lesquelles il existe un doute sur l'état de santé réel d'une personne ou lorsqu'elle a des difficultés à renseigner les autorités d'application du RI à ce sujet. De plus, cette révision introduit la possibilité de faire des enquêtes par sondages – et ce indépendamment de tout soupçon, des contrôles aléatoires, ainsi que d'optimiser l'échange d'informations entre services de l'Etat et autres institutions qui peuvent être utiles à ses missions (SAN, CCAVS notamment). Ces dispositions constituent d'une part un gage de sécurisation de l'octroi du RI et améliorent d'autre part la coordination entre le milieu médical et les CSR.

### Réduire les effets de seuil

La problématique des " effets de seuils " liés à l'octroi de prestations sociales sous condition de ressources est à l'agenda politique de nombreux cantons. On parle d' " effet de seuil ", lorsque " une augmentation, même minime, de revenu de l'activité lucrative provoque une brusque baisse du revenu disponible libre " (Cf OFAS, 2011). Le Canton de Vaud a éliminé entre 2006 et 2011 les trois derniers effets de seuil qui subsistaient : les conséquences de l'imposition des ménages à bas revenu, le droit à l'avance sur les contributions d'entretien (prestation du BRAPA) et les prestations de la réduction individuelle de prime d'assurance maladie (subsides LAMAL) allouées aux ménages sans droit à l'aide sociale. Parmi les outils à disposition, la franchise sur le revenu s'avère l'un des plus efficaces et elle existe notamment pour le RI, les PC Familles (cette prestation fait l'objet d'une adaptation de son règlement précisément parce qu'un effet de seuil a été constaté en lien avec le niveau de la franchise. Cette adaptation sera soumise prochainement au Conseil d'Etat). et les avances sur contributions d'entretien. D'une manière générale, en éliminant les effets de seuil, on garantit que l'augmentation de l'activité lucrative permette une réelle augmentation du revenu disponible tout en facilitant une insertion socio-professionnelle durable.

Ainsi, dans le domaine de l'aide sociale, le Canton de Vaud a mis en œuvre une vision dynamique tout

en garantissant la couverture du minimum vital exigée par les textes constitutionnels et légaux. Les mesures qu'il a développées :

- a. améliorent l'efficacité des aides matérielles tout en valorisant l'augmentation de l'activité lucrative : franchise sur le revenu et lutte contre les effets de seuil.
- b. sécurisent et limitent le recours au RI en anticipant les risques : équipe renforcée d'enquêteurs, rente-pont, PC Familles.
- c. favorisent la sortie du régime d'aide sociale par l'encouragement à l'insertion socio-professionnelle : programmes ciblés d'encouragement à la recherche d'emploi ou à l'octroi d'une bourse.

## **b. Optimiser l'efficacité administrative pour plus de qualité**

La mise en œuvre d'une politique sociale dynamique ne déploie tous ses effets que si elle peut s'appuyer sur une coordination optimale des ressources tant humaines que techniques mobilisées au sein des administrations responsables.

Six mesures exemplaires permettent d'illustrer la recherche d'une coordination optimale qui intègre simultanément les structures, les processus et les ressources.

### 1. Une division du travail nouvelle au sein des CSR et du BRAPA

L'organisation du travail des autorités d'application du RI (AA) et la répartition des tâches administratives et d'appui social a été revue dès 2010 par la mise en œuvre des principes directeurs de l'action sociale vaudoise (PDASV). Ainsi, depuis 2010, les collaborateurs administratifs (AD) ont à eux seuls la responsabilité de l'octroi des prestations financières permettant ainsi aux assistants sociaux (AS) de se recentrer sur leur métier et leurs compétences propres. Cette nouvelle répartition des tâches a renforcé le soutien apporté aux bénéficiaires du RI, notamment en intensifiant la personnalisation du suivi social dans l'objectif de favoriser leur autonomisation. Cette réforme s'est faite sans augmentation des coûts administratifs par usager. Ils sont ainsi aiguillés plus rapidement et plus efficacement vers les mesures d'insertion socio-professionnelles ou les programmes tels que FORJAD, Prolog-Emploi ou Coaching Familles (COFA), notamment.

C'est un même souci d'amélioration de l'efficacité du traitement des dossiers qui a conduit le Bureau de recouvrement et d'avances sur pension alimentaire (BRAPA) à confier l'intégralité d'un dossier à une seule personne. Un même dossier peut concerner trois procédures : un recouvrement, un arriéré ou une avance. Ainsi, la personne en charge dispose d'une vue d'ensemble de la situation du débiteur et peut tenir compte des éléments nouveaux transmis notamment par le créancier et les répercuter rapidement dans le dossier.

### 2. Une collaboration renforcée entre les régimes

Outre l'exemple évoqué du projet pilote de collaboration ORP-CSR mené en Ville de Lausanne, il existe d'autres collaborations internes à l'administration améliorant l'impact des prestations sociales. Le programme COFA, évoqué ci-dessus, permet d'accompagner les ménages au RI pouvant potentiellement bénéficier des PC Familles et ainsi quitter le régime du RI, en les aidant à augmenter les revenus de leur activité lucrative. Au 1<sup>er</sup> mars 2016, 212 familles avaient terminé le programme. 72 d'entre elles sont retournées au régime du RI, mais 116 ont pu se maintenir dans le régime des PC Familles, tandis que 24 d'entre elles ont acquis une autonomie financière.

Compte tenu de la charge financière que représentent les primes d'assurance maladie dans les dépenses des ménages, la problématique de l'assurance maladie est souvent primordiale. La prise en charge des primes LAMAL des bénéficiaires du RI a été optimisée pour éviter des effets de seuil à la sortie du RI. Ainsi, le Conseil d'Etat a ramené le subside accordé aux bénéficiaires du RI à un montant inférieur à la prime de référence cantonale applicable aux bénéficiaires des PC. Les bénéficiaires du RI sont invités à entreprendre les démarches nécessaires pour abaisser leur prime au niveau du subside accordé.

Depuis 2011, le Service de prévoyance et d'aides sociales (SPAS), l'OVAM et les autorités d'application du RI conduisent une action chaque automne visant à accompagner les bénéficiaires du RI à augmenter leur franchise ou à changer d'assureur pour leur éviter d'avoir une part à charge, sauf pour les personnes avec des frais de santé importants, ceci afin de limiter la charge financière de l'Etat. Dès 2017, l'octroi du subside sera automatique avec l'entrée au RI, comme actuellement pour les PC AVS/AI, et ne nécessitera plus le passage par une agence d'assurances sociales (AAS) pour déposer une demande formelle. Dès cette même date, un suivi des bénéficiaires du RI avec des arriérés de primes ou de participations aux coûts va entrer en vigueur pour en limiter les conséquences financières.

Un autre exemple de collaboration accrue est celle mise en place depuis quelques années entre l'Office cantonal des bourses d'études (OCBE) et l'OVAM qui permet de renouveler automatiquement le subside de la moitié des étudiants et apprentis (7'000 personnes) et éviter à ceux-ci de devoir passer chaque année dans une agence d'assurances sociales (AAS) à cet effet. Dans le cas de l'OVAM, l'optimisation continue des processus et des ressources a permis d'absorber entre début 2012 et fin 2015 à effectif constant une augmentation de 19% des bénéficiaires (+ 32'000 personnes subsidiées).

### 3. La création des Centres régionaux de décisions (CRD) et la restructuration des agences d'assurances sociales (AAS).

Plus de trois ans après l'entrée en vigueur du régime des PC Familles, le Conseil d'Etat a souhaité simplifier le processus de délivrance des prestations. Sur la base d'une double évaluation faite par l'Unité de conseil et d'appui de l'administration cantonale (UCA) et par le bureau externe BASS (pour mener l'évaluation prévue par la loi), il a été décidé de réorganiser le dispositif afin de rapprocher le bénéficiaire des services. Jusqu'à la fin de 2015, le bénéficiaire devait se rendre dans une agence d'assurances sociales pour déposer son dossier qui, ensuite, était envoyé à un organe de taxation (la Caisse cantonale de compensation AVS) ; dans ce système, le requérant n'avait pas de contact direct avec la personne gérant son dossier ; ceci posait des problèmes de compréhension, entraînant des retards et une augmentation du coût de traitement. Progressivement en 2016, et complètement dès janvier 2017, le requérant n'aura plus qu'un seul interlocuteur dans un des six Centres régionaux de décision (CRD) du canton. Ces structures reçoivent le requérant, enregistrent sa demande, vérifient les pièces fournies, taxent les dossiers et rendent les décisions. Ce système permet donc un contact unique entre l'usager et le service sur toute la durée du processus et devrait permettre une décision plus rapide pour l'usager et moins chère pour l'Etat.

### 4. Des ressources informatiques nouvelles et transversales

Les ressources informatiques offrent un outil décisif pour coordonner l'octroi des prestations sociales. En premier lieu, il convient ici de relever le système d'information qui soutient le calcul du "revenu déterminant unifié" (SI-RDU). Le RDU a été instauré par la loi sur l'harmonisation et la coordination des prestations sociales et d'aide à la formation et au logement (LHPS). En vigueur depuis 2013, elle vise à garantir l'optimisation de l'octroi des prestations sociales en garantissant l'économicité du dispositif et l'égalité de traitement. Pour rappel, le RDU définit un mode de calcul unique des revenus et de la fortune en vue de l'obtention des prestations sociales listées dans la LHPS. Ensuite, la LHPS définit une unité économique de référence commune (UER) qui permet d'identifier les personnes dont les ressources doivent être prises en compte pour calculer le revenu familial. Les prestations RDU sont distinguées en deux grands types : les prestations catégorielles et les prestations circonstancielles. Les premières sont hiérarchisées, de sorte que le montant accordé à une demande de prestation s'ajoute aux revenus de l'UER (selon le principe " Un franc est un franc "). Les autres demandes de prestations catégorielles sont alors analysées à l'aune de cette nouvelle situation financière.

L'instauration d'un RDU offre sans aucun doute une amélioration substantielle de la qualité de

l'ensemble du système. Le SI-RDU constitue également une avancée majeure pour la politique sociale cantonale : il facilite le travail des administrations en instaurant un mode de calcul unique, et en facilitant l'accès direct aux bases de données nécessaires (registre cantonal des personnes, administration cantonale fiscale notamment), à la constitution du dossier et à la délivrance des prestations. Il est utilisé par les administrations en charge des prestations listées dans la LHPS, mais également, en consultation, par un nombre croissant de services. Par exemple, l'ensemble des CSR l'utilisent depuis le mois d'octobre 2015 et il est accessible à l'ensemble des communes qui le souhaitent depuis cette année. Ce système a également fait l'objet d'une évaluation ainsi que de plusieurs audits dont certaines recommandations, visant à optimiser son utilisation et son développement, sont en cours de réalisation.

Indépendamment de l'instauration de ce système transversal d'information, les différents services disposent également d'une application métier qui fait l'objet d'adaptations et de développements constants, selon les besoins identifiés et dans le but d'optimiser les processus. Le Grand Conseil a accordé à la fin de 2015 un crédit d'investissement de 9.3 millions permettant le remplacement du système d'information de l'OVAM datant de 1996 et gérant les prestations de plus de 200'000 bénéficiaires. Avec ce nouvel outil, il devrait être possible de gérer la croissance attendue des ayants droit à la réduction de primes dès 2019 (suite à l'entrée en vigueur de la mesure prévue dans le paquet RIE III voté par le peuple) en limitant au maximum la croissance du dispositif administratif à l'OVAM et dans les agences d'assurances sociales. Il sera notamment possible pour les assurés de communiquer en ligne avec l'OVAM à partir d'un portail sécurisé et ainsi déposer une demande de subsides sans devoir se déplacer. L'intensification prévue des échanges de données avec les assureurs LAMal et avec les référentiels de l'ACV permettra d'automatiser plusieurs processus.

Enfin, le SPAS est en cours d'acquisition d'un logiciel permettant de remplacer le logiciel Progrès et qui permettra là aussi d'améliorer l'ensemble du processus de délivrance des prestations du RI et du BRAPA.

##### 5. Formation de base et continue pour les collaborateurs-trices des services

Les exigences nouvelles qui naissent de l'introduction de ces systèmes d'information nécessitent bien évidemment de s'assurer de leur bonne maîtrise par les collaborateurs-trices. Des formations initiales consacrées au RDU sont proposées aux personnes en charge des prestations concernées. Les collaborateurs-trices du BRAPA, par exemple, ont reçu une formation dispensée par l'ACI afin d'être également au fait des pratiques de cette administration. L'organe de gestion du RDU se réunit par ailleurs une fois par mois et le traitement de cas spécifiques qu'il est amené à discuter se répercute ensuite, via une information interne, à l'ensemble des collaborateurs.

Au-delà des formations consacrées spécifiquement à la maîtrise d'outils informatiques en constante évolution, il existe des formations initiales consacrées au métier de base. Les nouvelles personnes engagées au BRAPA suivent par exemple une formation dispensée par une gestionnaire spécialisée. Les nouvelles personnes engagées dans les AA du RI sont notamment formées par le SPAS. En 2015, 94 modules de formation de 0,5 à 5 jours ont été organisés dans ce but. Ces formations de base sont complétées au travers de modules spécifiques portant sur une dizaine de thématiques. Il en va du même pour l'OVAM, qui met à disposition des nouveaux collaborateurs-trices un manuel nommé Fil rouge définissant les compétences nécessaires pour l'octroi des subsides LAMal et suit leur acquisition par ces mêmes nouveaux collaborateurs-trices. Le nouveau personnel des AAS bénéficie de cours d'introduction à la pratique du métier. Enfin, lorsque le dispositif de l'action sociale est modifié, des actions de formations ad hoc sont proposées pour garantir une bonne maîtrise des nouveautés.

##### 6. Des mesures de simplification administrative sous la loupe

L'utilisation croissante du SI-RDU simplifie largement le travail des administrations et la relation avec les usagers. Il n'était pas rare, avant le RDU, qu'un-e usager-ère doive lui/elle-même produire à

plusieurs reprises la même pièce, alors même que l'information était disponible dans l'une des bases de données de l'ACV. Toutes les pièces ne pourront toutefois pas être remplacées par le recours aux bases de données existantes pour chaque étape de la délivrance d'une prestation et toutes les prestations ne sont pas encore intégrées au SI-RDU. C'est la raison pour laquelle le DSAS mène une réflexion portant sur les possibilités de simplifier les procédures qui nécessitent encore largement un recours aux formulaires papier. Cette démarche s'appuie sur la philosophie défendue depuis longtemps par le Conseil d'Etat en matière de simplification administrative. Ce travail consiste à améliorer la transmission des informations nécessaires entre les différents services (notamment en intensifiant le recours à des systèmes de gestion électronique de documents accessibles à différents services) ; mais également à améliorer la lisibilité et la clarté des formulaires envoyés aux usager-ère-s pour leur réclamer des justificatifs ; enfin, il s'agit également de coordonner et d'unifier autant que nécessaire différentes prestations financières ponctuelles liées au remboursement des frais particuliers propres à chaque prestation.

### **Conclusions et réponses spécifiques aux questions**

L'ensemble des mesures prises pour améliorer l'impact des prestations sociales et pour améliorer la coordination interne et l'efficacité des processus de délivrance montre qu'il y a un souci commun partagé par le Conseil d'Etat avec M. le député à l'origine de l'interpellation. Ce souci se décline en des solutions sectorielles, qui combinent des ressources humaines et techniques adaptées au régime considéré et, quand c'est possible et/ou nécessaire, en une réforme des structures ou des processus existants permettant une coordination davantage centralisée. Le système en devient plus alerte, plus souple et plus réactif, garantissant autant que possible une utilisation efficiente des ressources à disposition. Nous concluons ici ce rapport avec les réponses aux questions spécifiques posées dans l'interpellation.

#### ***Une définition claire de " l'optimisation " de l'octroi des prestations sociales souhaitée par le DSAS (cf. rapport 276 du Conseil d'Etat au Grand Conseil).***

L'optimisation est un principe directeur qui conduit à adapter autant le contenu des prestations que leur processus d'octroi dans le but de garantir le minimum vital tout en facilitant la réinsertion socio-professionnelle de l'ensemble des bénéficiaires. Pour ce faire, il est nécessaire de coordonner les ressources humaines et techniques et de les utiliser dans le cadre de structures à adapter en cas de besoin. Les exemples récents de la création des CRD ou du nouvel applicatif SAMOA sont emblématiques de cette politique.

L'amélioration permanente des systèmes d'informations représente un enjeu majeur de l'optimisation. Dans un canton avec une forte croissance de la population, où la mobilité augmente sans cesse, où les modes de vie et les habitudes évoluent, où la communication n'a jamais été aussi rapide entre les individus, les prestations des services publics, en particulier en matière de régimes sociaux, doivent s'adapter pour rester efficaces, en phase avec les besoins de la société et les attentes des usagers.

#### ***Pour atteindre cette " optimisation ", quelle(s) méthode(s) "managerielle(s)" est/sont envisagée(s) ?***

Il n'y a pas de méthode unique, chaque prestation déployant une logique propre, soumise au principe d'optimisation rappelée ci-dessus. Cela conduit par exemple à dissocier les AD des AS dans le cadre de l'octroi du RI, mais à confier chaque dossier à une personne unique au BRAPA. Le RDU et son système d'information constitue par ailleurs un outil de coordination très efficace qui garantit une meilleure efficacité du travail administratif et une égalité de traitement renforcée pour les usager-ère-s. Enfin, dans le cadre des PC Familles, la gestion des CRD est déléguée aux Régions d'Action Sociale sur la base d'une indemnité fixe et d'un mandat de prestation. Cette autonomie permet à chaque centre de gérer au mieux les processus afin de coller le plus efficacement aux réalités du terrain, le canton se limitant à la coordination et au pilotage du dispositif global.

***Quelle formation/briefing/coaching reçoivent les employés de l'administration chargés de délivrer les prestations sociales et de suivre les dossiers ?***

Une prise en charge est effectuée en interne pour chaque nouvelle personne engagée dans un service ou une autorité d'application. Par ailleurs, les outils informatiques font l'objet de formations spécifiques.

***A quelle fréquence (de manière systématique ou non) et par qui est utilisé ce système ? Son utilisation est-elle à la hauteur des objectifs et quel est le potentiel d'amélioration ?***

Si l'on parle ici du SI-RDU, ce système est utilisé de manière quotidienne par une part croissante des collaborateurs-trices des services concernés. Il est appelé à être utilisé par d'autres services encore et à se développer en fonction des besoins. Un rapport d'évaluation du bureau BASS qui sera prochainement disponible mesure la satisfaction des utilisateurs et fournit un bilan détaillé, 3 ans après son introduction. Il contient par ailleurs une série de recommandations et une prise de position du Conseil d'Etat sur ces dernières.

***En chiffres, par combien de collaborateurs un dossier est-il suivi (si pas de données exactes, en moyenne) ? En d'autres mots, un bénéficiaire passe-t-il d'une main à l'autre tout au long de sa prise en charge, ou a-t-il un unique conseiller ? Si un bénéficiaire a plusieurs conseillers au fil des mois et des années, quel impact ceci a-t-il sur le suivi du dossier et sur l'objectif final (sortie de l'aide sociale)***

Il n'y pas ici de réponse unique. Les processus varient d'un régime à l'autre en fonction toutefois d'un objectif commun : garantir l'octroi des prestations aux bénéficiaires et assurer un processus efficient. Dans le cadre du RI, en principe le même dossier est suivi par un AD ou un AS jusqu'à l'extinction du droit du bénéficiaire (sous réserve d'absence de longue durée ou de maladie). L'éventuel suivi professionnel est assuré par un conseiller ORP et, dans ce cas, l'AS peut poursuivre le travail d'appui social si nécessaire. Les chances de réinsertion professionnelle dépendent d'abord des mesures proposées, de la situation spécifique de l'usager et de la situation du marché du travail. Dans les autres régimes, le suivi est assuré en général par un seul-e collaborateur-trice.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 14 septembre 2016.

Le président :

*P.-Y. Maillard*

Le chancelier :

*V. Grandjean*