

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

**Exposé des motifs et projet de décret accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de
CHF 3'293'000 pour financer la mise en place d'une solution de recrutement au sein de
l'Administration Cantonale Vaudoise (ACV)**

1. PREAMBULE

La Commission thématique des systèmes d'information (CTSI) s'est réunie le lundi 4 mai 2020 en visioconférence, pour traiter de cet objet, la crise sanitaire due au COVID-19 ne permettant pas de tenir une séance en présentiel.

Elle était composée de M. Maurice Neyroud (président et rapporteur), de Mmes les députées Taraneh Aminian, Céline Baux, Carine Carvalho, Carole Schelker, et de MM. les députés Stéphane Balet, Jean-François Chapuisat, Nicolas Croci Torti, Yann Glayre, Didier Lohri, Daniel Meienberger, Etienne Räss, Alexandre Rydlo.

Excusés : MM. Maurice Gay et Philippe Jobin

Mme la Conseillère d'Etat Nuria Gorrite, cheffe du département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH), a également assisté à la séance, accompagnée de MM. Ludovic Bruchez, responsable du centre de compétences « Gouvernance des données et SIRH » et Patrick Amaru, directeur général de la direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI).

M. Yvan Cornu, secrétaire de la commission, a tenu les notes de séance, ce dont nous le remercions.

2. POSITION DU CONSEIL D'ETAT

Le Conseil d'Etat insiste sur l'importance du projet en termes de gestion du personnel, en particulier dans le domaine du recrutement et de son suivi administratif. Cet EMPD a notamment pour objectif la modernisation des processus de recrutement et la mise en place d'outils de pilotage. Il constitue la phase 2 du projet SIRH qui consistait au remplacement du moteur de paie et qui est maintenant en production.

Cette solution pour le recrutement est très attendue par les services de l'Etat afin de disposer d'un système standardisé et moderne, permettant notamment le suivi des candidatures en ligne et la gestion électronique des dossiers. L'un des buts est de limiter les développements spécifiques qui ne permettent pas une gestion harmonisée du recrutement au sein de l'administration cantonale vaudoise (ACV), alors qu'une solution globale visera notamment à favoriser la mobilité interne et le suivi des compétences.

Cet EMPD concerne l'ensemble des services de l'ACV, à l'exception :

- du CHUV qui a déjà mis en place son propre outil de recrutement ;
- de la Police cantonale, dont le recrutement des aspirants fait l'objet d'un processus spécifique ;
- des entités autonomes (HEIG-VD, HEP, ECAL, HESAV, MCBA et UNIL) qui possèdent pour certaines leur propre outil de recrutement.

Un tel outil permettra d'harmoniser les pratiques concernant l'activité de recrutement qui est actuellement décentralisée dans les services et les départements. Cette situation occasionne des différences importantes dans les modes de postulation à disposition des candidats et dans le traitement des dossiers. Les outils utilisés sont en effet très disparates, comme par exemple des tableaux Excel créés et gérés de manière indépendante par les services.

La solution proposée doit donner la possibilité de gérer tout le processus de recrutement : de publier les postes, communiquer de manière pertinente notamment sur les réseaux sociaux, gérer les candidatures, organiser et suivre les entretiens, enregistrer les données des candidats retenus dans le SIRH, générer des tableaux de bord et des indicateurs. Aujourd'hui, l'Etat ne dispose pas des outils nécessaires pour produire des statistiques sur le personnel qui sont pourtant nécessaires au pilotage d'une administration de la taille de celle de l'Etat de Vaud, tout de même le plus grand employeur du canton.

Cette solution rendra possible de passer aux candidatures entièrement en ligne et à une gestion automatisée de la procédure de recrutement, notamment un suivi du statut de la candidature. Ce système assurera l'unicité de la saisie des données en particulier par les candidats et l'optimisation des personnels de recrutement.

La cheffe du DIRH conclut en insistant sur l'importance d'améliorer l'image d'un Etat employeur attractif, moderne et dynamique, notamment pour attirer les jeunes générations et les talents.

Le Conseil d'Etat propose cette solution au terme d'une phase pilote auprès de trois services importants, le Service pénitentiaire (SPEN), le Service des automobiles et de la navigation (SAN) ainsi que les postes administratifs de la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO), dont tous les retours sont très positifs. Le recrutement du personnel enseignant nécessitera des paramétrages différents, mais la même solution pourra être utilisée à terme.

La solution de recrutement proposée est :

1. en cohérence le schéma directeur et le SIRH-1 déjà en place ;
2. testée avec succès dans des grands services consommateurs (projet pilote) ;
3. conforme à la stratégie de l'Etat qui vise à la dématérialisation sécurisée de l'administration cantonale.

Pour la phase pilote, c'est la solution Otac d'Oracle qui a été choisie, et même si la partie des coûts a été calculée selon cette option, il est encore possible de se décider pour la solution HCM Cloud (human capital management) également proposée par Oracle, plus moderne et probablement mieux adaptée aux exigences futures.

3. DISCUSSION GENERALE

Nouveau portail emploi

Sur la page des offres d'emploi du site vd.ch de l'Etat de Vaud, il est déjà proposé de *découvrir le nouveau portail Emploi¹* ouvert pour les postes des trois services pilotes, le SPEN, le SAN, et les emplois administratifs de la DGEO.

Garantir la protection et la sécurité des données

Le Conseil d'Etat se montre très sensible aux questions de souveraineté des solutions Cloud ainsi qu'à la confidentialité des données. Toutes les solutions actuelles et modernes d'Oracle sont effectivement offertes sur Cloud mais il existe une possibilité de négocier l'hébergement des données en Suisse si l'on choisit la solution HCM, ce qui n'est pas le cas avec Otac qui propose de stocker les données en Europe. Entre ces deux options la décision reste ouverte.

Il convient de préciser que dans un Cloud public, plusieurs clients se retrouvent sur les mêmes serveurs et deviennent une cible privilégiée alors que dans un Cloud privé, c'est l'entreprise ou l'administration elle-même qui exploite le Cloud adapté à ses besoins. L'utilisateur du Cloud public peut difficilement exercer une influence sur la localisation des serveurs.

¹ <https://etatdevaud-emploi.taleo.net/careersection/externes/jobsearch.ftl?lang=fr>

Sans trahir les secrets des débats, on peut certainement écrire que la CTSI considère inacceptable que des données sensibles de l'Etat de Vaud soient stockées aux Etats-Unis ou ailleurs en Europe. La législation étant favorable, il apparaît beaucoup plus intéressant de stocker ces données en Suisse. Du point de vue de la sécurité et de la protection des données, celles liées au recrutement sont particulièrement vulnérables.

Opter pour un Cloud privé 100% suisse, au-delà des aspects juridiques, il s'agit d'une question de principe !

Le Conseil d'Etat partage entièrement les préoccupations exprimées par la CTSI quant à la sécurité des données, c'est pourquoi il avait même suspendu temporairement ce projet de recrutement ne voulant pas d'une solution d'hébergement aux États-Unis. Force est de constater qu'il existe peu de fournisseurs qui garantissent des données hébergées 100% en Suisse.

La discussion a alors porté sur la possibilité pour l'Etat de Vaud de se doter de son propre Cloud privé avec un environnement dédié, hébergé ici, pour autant que le volume de données à gérer et à stocker soit supportable. Préoccupé par cette thématique, le Conseil d'Etat travaille depuis plus d'une année avec la Confédération sur un projet de Cloud sécurisé au niveau suisse pour l'hébergement de données des administrations publiques.

Accès aux données RH centralisées

Une députée craint que la centralisation des dossiers aux RH puisse permettre de regrouper des informations sur un candidat. Elle s'interroge aussi quant à la traçabilité des diverses postulations sur la plateforme de l'Etat.

Le spécialiste du SPEV confirme que le droit à l'oubli est une question fondamentale, surtout pour des solutions qui stockent les données dans le Cloud. Aujourd'hui, le SPEV n'a pas de contrôle sur le traitement et la conservation des dossiers papier dans les divers services. Il explique que les données des candidats non retenus ne seront pas versées dans le SIRH mais seront entièrement supprimées. Toutefois, si les candidats le souhaitent, leur dossier peut être conservé pour un autre poste intéressant, mais au maximum jusqu'à 6 mois, de nouvelles dispositions du droit fédéral pourraient même réduire ce délai à 3 mois.

Il est également garanti une vraie séparation pour les personnes qui travaillent à l'Etat et qui postulent pour un emploi dans un autre service. Dans ces cas, le service qui recrute n'aura pas accès au dossier RH du collaborateur, afin d'éviter de lui porter préjudice. Il n'y aura transfert d'informations personnelles que suite à un éventuel engagement.

Gestion des carrières

Le schéma directeur du SIRH prévoyait de présenter plusieurs projets à la suite du remplacement du moteur de paie (SIRH-1), notamment pour le recrutement (SIRH-2), puis suivront des solutions pour la gestion des carrières, la gestion des compétences et la formation (SIRH-3), étape à laquelle se joindra en principe le CHUV. Toutes ces informations sont indispensables dans l'optique de mettre en œuvre une gestion des carrières. À l'avenir, le SIRH permettra aussi de gérer informatiquement les notes de frais pour tout l'Etat.

Avec ces outils, l'Etat vise à mettre en place une bourse des compétences, notamment pour faire face au départ de près d'un tiers de ses cadres dans les dix à quinze prochaines années. En d'autres termes, l'objectif consiste à identifier, sélectionner et fidéliser les talents.

Égalité des chances et égalité salariale

L'Etat conduit des politiques publiques en faveur de l'égalité salariale et de l'égalité d'accès aux postes de cadres, mais aujourd'hui les données documentées font défaut pour pouvoir convenablement piloter ces politiques publiques. Les données statistiques anonymisées pourront faire l'objet de publications en collaboration entre le SPEV et le Bureau de l'égalité. Pour une députée, il serait par exemple intéressant de savoir si les femmes postulent aux postes de cadres et si elles le font, pourquoi elles ne sont pas choisies.

Intégration du recrutement des enseignants dans le périmètre

Concernant le périmètre du projet et l'uniformisation des processus, plusieurs commissaires s'interrogent sur les particularités du recrutement du personnel enseignant et le fait que le DFJC doive continuer à travailler

avec d'autres applications. Il est expliqué que la DGEO utilise des outils avec des fonctionnalités spécifiques (LAGEPEO², MIREO³), ce qui nécessitera la mise en place d'interfaces avec la solution recrutement SIRH.

Il est assuré à la CTSI que le recrutement du personnel enseignant fixe sera à terme géré par la solution SIRH-2, seul le processus pour les remplaçants continuera d'être administré sur un autre outil. Il est également confirmé que la Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP) entre entièrement dans le schéma de recrutement de l'ACV et sera intégrée dans cette solution informatique.

Nombre annuel de recrutements

Un commissaire demande quel est le total des postes effectifs de l'Etat de Vaud qui seront concernés par cette solution de recrutement, car sont exclus des services très importants au niveau du nombre de collaborateurs tels que le CHUV, la Police cantonale, les hautes écoles y compris l'UNIL qui semblent tous déjà avoir leur propre système. La conseillère d'Etat indique qu'environ 2'000 recrutements sont effectués par année, qui génèrent chacun entre 100 et 300 postulations selon la nature des postes, on compte 2'000 recrutements supplémentaires pour le personnel enseignant fixe. Le député s'intéresse à connaître le ratio entre le nombre de collaborateurs et le nombre de recrutements (rotation du personnel), car il tient à s'assurer que la solution proposée ne soit pas surdimensionnée.

Au niveau de la Police cantonale, seul l'engagement des aspirants, 30 à 40 par année, est traité dans un système spécifique, tous les autres recrutements au sein de la Polcant se feront dans le nouvel outil SIRH-2.

Le CHUV, l'UNIL ou l'HEP par exemple travaillent sur des applications d'autres fournisseurs avec lesquels il n'existe pas de passerelle avec la solution d'Oracle, ce qui obligera le SPEV à demander ces informations aux entités concernées. La solution proposée sera un outil centralisé pour le reste des services de l'Etat. Il n'est actuellement pas possible de connaître le nombre de postulations à l'Etat, il ne s'agit que d'estimations, chaque service appliquant ses propres processus. On ne connaît par exemple pas l'âge moyen des personnes qui postulent pour un certain type de fonctions, ni leur niveau de formation, ni le nombre d'hommes et de femmes, etc. Toutes ces données peuvent éclairer le pilotage d'une politique RH, c'est pourquoi l'Etat a besoin d'un outil qui permette de documenter sur le profil des gens intéressés par les postes.

4. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSE DES MOTIFS

(Seuls les points débattus en complément de la discussion générale sont mentionnés ci-dessous)

4.1. POINT 1.2.4 DE L'EMPD : POSITIONNEMENT / PLAN D'ÉGALITÉ SALARIALE

Parallèlement à la mise en place de cette nouvelle solution de recrutement, un nouveau calcul de l'égalité salariale est déjà planifié, en y intégrant cette fois la dimension de la formation, paramètre qui n'avait pas pu être inclus dans la première évaluation. L'Etat de Vaud tend à être certifié dans ce domaine, pour cette raison il va procéder à une nouvelle évaluation, plus complète.

4.2. POINT 1.7 DE L'EMPD : SOLUTION PROPOSÉE

Comme il s'agit d'un système centralisé et transversal pour tous les services de l'Etat de Vaud, la commission tient à être rassurée quant à la gestion des droits d'accès aux données. En complément de la discussion générale, le responsable du SPEV confirme que le fonctionnement est clairement étanche entre les services, ce qui est d'ailleurs déjà le cas avec le SIRH-1. Il n'y a aucune possibilité pour un service de voir les informations d'un autre service, c'est-à-dire que qu'un recruteur ne peut ainsi voir que les candidats pour le poste qu'il a mis au concours, il n'existe pas de *réservoir* de candidatures ouvert à plusieurs recruteurs, ce qui aurait effectivement pu poser des problèmes de protection des données.

² Logiciel d'aide à la gestion administrative et pédagogique de l'enseignement obligatoire

³ Module d'inscription des remplaçants de l'école obligatoire

4.3. POINT 1.7.1 DE L'EMPD : TABLEAUX DE BORD

Dans ce chapitre, il est fait référence à des tableaux de bord pour l'évaluation de l'activité et l'amélioration continue, il est demandé si au-delà de la phase de recrutement, il pourrait s'agir d'outils de gestion et de suivi du travail notamment pour la quantification du télétravail. La conseillère d'Etat explique que cet outil de recrutement concerne le traitement administratif du recrutement, de la candidature jusqu'à l'embauche, et qu'il n'est pas prévu pour l'évaluation du travail. Le futur module SIRH-3 s'occupera plus particulièrement de l'évaluation annuelle, de la gestion des temps de travail, etc.

4.4. POINT 1.7.1 DE L'EMPD : BOURSE DES EMPLOIS

Le responsable du SPEV explique qu'actuellement la bourse d'emplois internes n'en est qu'à ses balbutiements. Par exemple, un collaborateur de l'Etat qui veut postuler doit passer par la même voie qu'un candidat externe, il est toutefois possible de proposer les postes de cadres dix jours à l'avance à l'interne. La solution proposée part du même principe mais avec une vraie bourse d'emplois internes où les collaborateurs auront la possibilité de postuler directement.

Une députée trouve très réjouissant de mettre en place une vraie bourse d'emplois internes qui va ainsi permettre d'identifier les talents au sein de l'Etat et d'offrir de réelles opportunités de mobilité.

4.5. POINT 1.7.2 DE L'EMPD : LE PROCESSUS DU PERSONNEL ENSEIGNANT

Une députée relève qu'il est indiqué que *le reste des fonctionnalités nécessaires au désengagement de l'outil de gestion du personnel enseignant (GM) fera l'objet d'une autre demande de financement*. Cela laisse à penser qu'une fois que cet EMPD (200) sera accepté, une nouvelle demande de crédit sera soumise au Grand Conseil.

Des explications ont déjà été données pendant la discussion générale et il est précisé qu'il s'agit d'outils extrêmement différents. Gestion des maîtres (GM) est une application historique de plus dix ans qu'il faudra de toute manière remplacer. Il y aura de nouveaux paliers avec SIRH-3, ainsi que des évolutions de LAGAPEO et GM. La stratégie de la DGNSI consiste à avancer en parallèle avec ces différentes applications pour s'assurer qu'elles soient pleinement intégrées. Dans ce cadre, GM pourrait même devenir un nouveau module de SIRH, voire de LAGAPEO.

4.6. POINT 1.7.3 DE L'EMPD : GED (GESTION ÉLECTRONIQUE DES DOCUMENTS) AVEC WORKFLOW

Il est confirmé que les documents fournis par le candidat (CV, lettre de motivation, etc.) seront exclusivement sous forme numérique, non plus sous forme papier.

4.7. POINT 1.8 DE L'EMPD : COÛTS DE FONCTIONNEMENT (FIG. 2) / GAIN DE PRODUCTIVITÉ

La nouvelle solution va engendrer des charges annuelles supplémentaire nettes de CHF 553'000 qui paraissent plutôt élevées, mais le projet va aussi induire des économies de charges au sein de départements. Il est relevé que la grosse partie des charges nouvelle concerne le logiciel et l'abonnement annuel au Cloud qui est de CHF 384'000, mais les conditions de résiliation sont en négociation et rien n'est encore contractualisé. Au niveau des économies, la conseillère d'Etat parle d'optimisation de postes, car le nouveau système informatique permettra aussi de réaliser des tâches nouvelles et un volume supplémentaire.

La facilitation dans la sélection des dossiers de candidature rendra possible d'établir des tableaux pour évaluer les candidats. La solution informatique proposée va permettre de répondre plus efficacement à l'augmentation du nombre de postulations à l'Etat, notamment à cause de nombreux départs à la retraite prévus.

Il est d'ailleurs indiqué à la p. 18 de l'EMPD que : *La mise en place d'un outil informatique métier ne permet pas de faire des gains de productivité massifs mais plutôt des gains d'efficacité*. Plus loin, à la p. 23, il est tout de même fait mention qu'*une diminution de la charge de travail liée aux tâches administratives permet une réduction de charge de 5% environ. Ce gain de productivité sera répercuté dans l'ensemble des services de l'administration. Compte tenu de la dispersion des moyens actuellement consacrés au recrutement, il n'est pas envisageable de procéder à des suppressions de postes partiels*.

4.8. POINT 3.5 DE L'EMPD : AUTRES CONSÉQUENCES SUR LE BUDGET DE FONCTIONNEMENT

Une coquille s'est glissée à la Fig. 8 - Tableau des autres coûts de fonctionnement annuels prévus (hors RH, amortissements, intérêts et service de la dette) ; en effet il manque un signe négatif « - » devant le total : **CHF -458'0000.**

4.9. POINT 3.15 DE L'EMPD : PROTECTION DES DONNÉES

Il est noté que le Copil, sur la base de la phase pilote, a validé le fait que cette solution informatique répond aux dispositions légales en matière de protection des données. Pour la commission, l'aspect sécuritaire, notamment par rapport à l'hébergement des données dans le Cloud, nécessite une analyse poussée des risques et une protection adéquate des données conforme aux exigences en vigueur en Suisse.

Le directeur général de la DGNSI informe la commission de l'institution d'un Comité de huit experts délégués au numérique (CEDN) pour soutenir la DGNSI, et les services métier concernés, dans les mesures à mettre en place afin de respecter les dispositions légales en matière de protection des données. La préposée à la protection des données, fait d'ailleurs partie du CEDN. La conseillère d'Etat précise que ce groupe d'experts a été réactivé en raison de ce projet, alors qu'il avait initialement été constitué pour la préparation de la stratégie numérique,

C'est d'ailleurs suite à la consultation du CEDN que la DGNSI a préféré laisser encore ouvert le choix entre les outils Opac et HCM, et de poursuivre les discussions avec le fournisseur. Au niveau des données hébergées à l'étranger, la fermeture des frontières constitue un des problèmes majeurs d'accès ou de réquisition, la crise du COVID-19 est là pour confirmer ce risque. En conclusion, le directeur général de la DGNSI atteste que les aspects de protection des données sont déjà inclus dans le crédit d'investissement.

5. VOTES SUR LE PROJET DE DÉCRET (EMPD 200)

VOTE SUR LE PROJET DE DÉCRET

L'**art. 1** du projet de décret est adopté à l'unanimité.

L'**art. 2** du projet de décret est adopté à l'unanimité.

L'**art. 3** du projet de décret (formule d'exécution) est adopté à l'unanimité.

ENTRÉE EN MATIÈRE SUR LE PROJET DE DÉCRET

La commission thématique des systèmes d'information (CTSI) recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret à l'unanimité.

Chardonne, le 22 mai 2020

*Le rapporteur :
(Signé) Maurice Neyroud*