

**RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT
à l'interpellation Vincent Jaques et consorts –
Eracom, école en souffrance? (24_INT_3)**

Rappel de l'interpellation

On a appris par les médias, quelques jours avant Noël, que l'Ecole romande d'art et communication, Eracom, basée à Lausanne, était en souffrance.

Les mots employés par la presse étaient plutôt inquiétants : climat de peur, environnement de travail toxique, management défaillant.

Lors d'une conférence de presse, des représentants du corps enseignant ont évoqué des atteintes à la personnalité des enseignants, des dénigrements et des remarques disqualifiantes. Il a aussi été question de la gestion de l'école, laissant apparaître des difficultés de management.

Là aussi, les mots sont durs pour qualifier la conduite de l'établissement. Le Syndicat vaudois des maîtres de l'enseignement professionnel a demandé une intervention du Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF) pour protéger le personnel.

Il faut relever que l'Eracom traverse une période d'instabilité particulièrement longue, et plusieurs changements de direction ne semblent pas avoir permis à l'école de trouver la sérénité. Ce contexte favorise certainement un climat de tensions, nuisible à l'environnement de travail auprès des étudiantes et étudiants. En mars 2022, l'inspection cantonale du travail avait d'ailleurs rendu un rapport identifiant une dizaine de risques et recommandait des mesures à mettre en place.

Toujours selon la presse, la Direction d'Eracom a engagé un processus pour améliorer le climat de travail et apporter les changements nécessaires à la bonne conduite de l'école, avec l'appui du Département.

Néanmoins, la situation est suffisamment sensible pour que le Grand Conseil soit renseigné. J'ai ainsi l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- 1. Le Conseil d'Etat peut-il confirmer qu'il a été alerté par les syndicats quant à la situation difficile que traverse l'Ecole romande d'art et de communication ?*
- 2. Le Conseil d'Etat a-t-il pris connaissance du rapport de l'inspection cantonale du travail ?*
- 3. Un dialogue existe-t-il entre les représentants syndicaux et l'Etat ? Si oui, l'élaboration d'une feuille de route ou d'un échéancier a-t-il été prévu ?*
- 4. Le Conseil d'Etat peut-il apporter quelques précisions au Grand Conseil quant aux mesures prévues pour permettre à Eracom de retrouver la sérénité ?*
- 5. Le Gouvernement prévoit-il de suivre la mise en œuvre des mesures envisagées ?*

Par avance merci au Conseil d'Etat de ses prochaines réponses.

Souhaite développer

*(Signé) Vincent Jaques
et 27 cosignataires*

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

L'Ecole romande d'arts et communication (Eracom), sise à Lausanne, est l'un des centres de compétence d'arts appliqués de la Suisse romande. En tant que centre de formation professionnelle dépendant du département vaudois en charge de la formation depuis 1994, cette école propose des formations initiales et continues dans le domaine des arts visuels appliqués, des médias de communication, de l'industrie graphique et de la création de vêtements, que ce soit en école de métiers à plein temps comme en formation duale. En particulier, elle a ouvert une formation supérieure de designer ES en communication visuelle, spécialisation film, en 2014 et a démarré la maturité spécialisée communication et information en 2018.

Comme le relève l'interpellant, l'Eracom connaît depuis plusieurs années une situation délicate, avec une succession de changements au sein de sa direction et un climat manifestement clivé parmi le personnel de l'école. En effet, parmi les témoignages écrits qui sont parvenus au Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF), si les uns sont critiques, voire clairement défiant face aux personnes en charge, d'autres témoignages viennent tout aussi clairement en soutien de la direction et des actions entreprises dans le cadre des nécessaires réformes que l'Eracom doit mener à chef, notamment pour que l'ensemble de ses filières soient en conformité avec les exigences fixées par les plans d'études fédéraux.

Du fait de la volonté d'anonymat exprimée – et scrupuleusement respectée par la Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP) – par les membres du personnel éprouvant des difficultés, voire une souffrance, sur leur lieu de travail, il est difficile de déterminer un indicateur précis des dynamiques en présence et de leur représentativité. A relever toutefois qu'un collectif d'une quarantaine de collaboratrices et collaborateurs de l'Eracom, sur un effectif de 175, se sont formellement signalés auprès de la DGEP par l'entremise d'un avocat, en sus des démarches opérées par le Syndicat SUD-SVMEP. Sur la base de ce seul indicateur, il apparaît que les problèmes objectivement et/ou subjectivement vécus par le personnel de l'Eracom, qui ne sauraient être minimisés, ne concernent heureusement pas la majorité des collaborateurs de l'établissement.

Cela dit, et toujours au niveau du climat de travail, il est ici confirmé qu'un audit sur les risques psychosociaux, réalisé par le Service de l'emploi – désormais Direction générale de l'emploi (DGEM) – a eu lieu en 2022 et a permis de mettre en lumière les améliorations possibles au travers de cinq thématiques d'amélioration.

La direction de l'école a alors construit et présenté avec la DGEP au personnel de l'école un plan d'action en 21 mesures en mai 2022. Selon un premier rapport de suivi de la DGEM en mars 2023, puis un deuxième rapport au mois d'octobre, celle-ci a conclu que la plupart des mesures prévues sont déjà en place, tandis que d'autres doivent encore être déployées conformément aux engagements pris par la direction.

Sans remettre en doute que des améliorations concrètes doivent se renforcer ou se déployer, il paraît opportun de partager ici les chiffres de quelques indicateurs usuellement utilisés pour sonder le climat de travail au sein d'une institution, rapporté à l'effectif global du personnel concerné, soit actuellement 175 collaboratrices et collaborateurs :

	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Effectif global (en têtes)	198	168	175
Nbr cas d'arrêt de travail longue durée (> 30 jrs)	4	2	2
Nbr démissions	6	3	3
Nbr licenciements	0	0	0

Fort de ce qui précède, le Conseil d'Etat a l'avantage de répondre comme suit aux questions qui lui sont posées.

1. *Le Conseil d'Etat peut-il confirmer qu'il a été alerté par les syndicats quant à la situation difficile que traverse l'Ecole romande d'art et de communication ?*

La situation à l'ERACOM est suivie de près par la DGEP et le chef du DEF, qui en informe le Conseil d'Etat. Ainsi, le chef du DEF a notamment relayé au Conseil d'Etat plusieurs courriers émanant du Syndicat vaudois des maîtres et maîtresses de l'enseignement professionnel (SUD-SVMEP), ainsi que des courriers de soutien à la direction de l'école émanant de professeurs de l'ERACOM, qui lui ont été adressés.

2. *Le Conseil d'Etat a-t-il pris connaissance du rapport de l'inspection cantonale du travail ?*

Il en a pris connaissance par l'intermédiaire du chef du DEF ainsi que par le truchement du Directeur général de la DGEP. Le DEF et la DGEP ont également pris connaissance des rapports de suivi de l'audit établis par la DGEM, établis en mars, puis octobre 2023, comme mentionné dans le préambule. C'est le lieu de souligner que, de l'avis de la DGEM, les réponses fournies par l'ERACOM en lien avec ses recommandations et contenues dans le plan d'actions de 21 mesures satisfont ses attentes, étant entendu que les effets de mesures mises en œuvre prendront du temps et devront se déployer dans la durée.

3. *Un dialogue existe-t-il entre les représentants syndicaux et l'Etat ? Si oui, l'élaboration d'une feuille de route ou d'un échéancier a-t-il été prévu ?*

Oui, ce dialogue existe. Au-delà des échanges épistolaires qui ont eu lieu entre le Syndicat SUD-SVMEP et le département, une séance s'est tenue le 19 mars dernier entre le syndicat, le chef du DEF, la DGEM, le Directeur général de la DGEP et le Directeur de l'Eracom. Les échanges constructifs qui se sont tenus à cette occasion ont permis de dresser un état de situation sur les réformes en cours et les perspectives identifiées dans ce cadre pour permettre à l'Ecole de retrouver un climat d'établissement serein et pacifié, comme cela sera exposé de manière plus détaillée ci-après.

Par ailleurs, cette séance a permis de clarifier les sujets de préoccupation portés par le syndicat et qui ne ressortaient que peu des échanges de courriers précités, afin que, de façon concertée, il soit possible d'y donner la suite nécessaire. Les sujets suivants ont été abordés et ainsi précisés :

- **Audit de la DGEM et plan d'actions de l'ERACOM**

Les présentations par les représentants de la DGEM, puis par le Directeur de l'Eracom concernant l'audit sur les risques psycho-sociaux et le plan d'actions en 21 mesures subséquemment mis en œuvre ont pu attester que de substantielles et importantes avancées ont été réalisées. S'il s'agit désormais de s'assurer de la finalisation des mesures non encore conduites à chef, respectivement des effets concrets attendus sur le terrain à court, moyen et long termes. Outre le fait qu'il a été convenu que les documents afférents au plan d'action serait remis à SUD-SVMEP après communication au personnel de l'Eracom, il est à relever que ces présentations n'ont pas fait l'objet de remarques spécifiques de la part du syndicat, à l'exception de la Directive interne sur les risques psycho-sociaux et du Règlement interne de l'Ecole (voir ci-après).

- **Directive interne de l'ERACOM sur les risques psycho-sociaux**

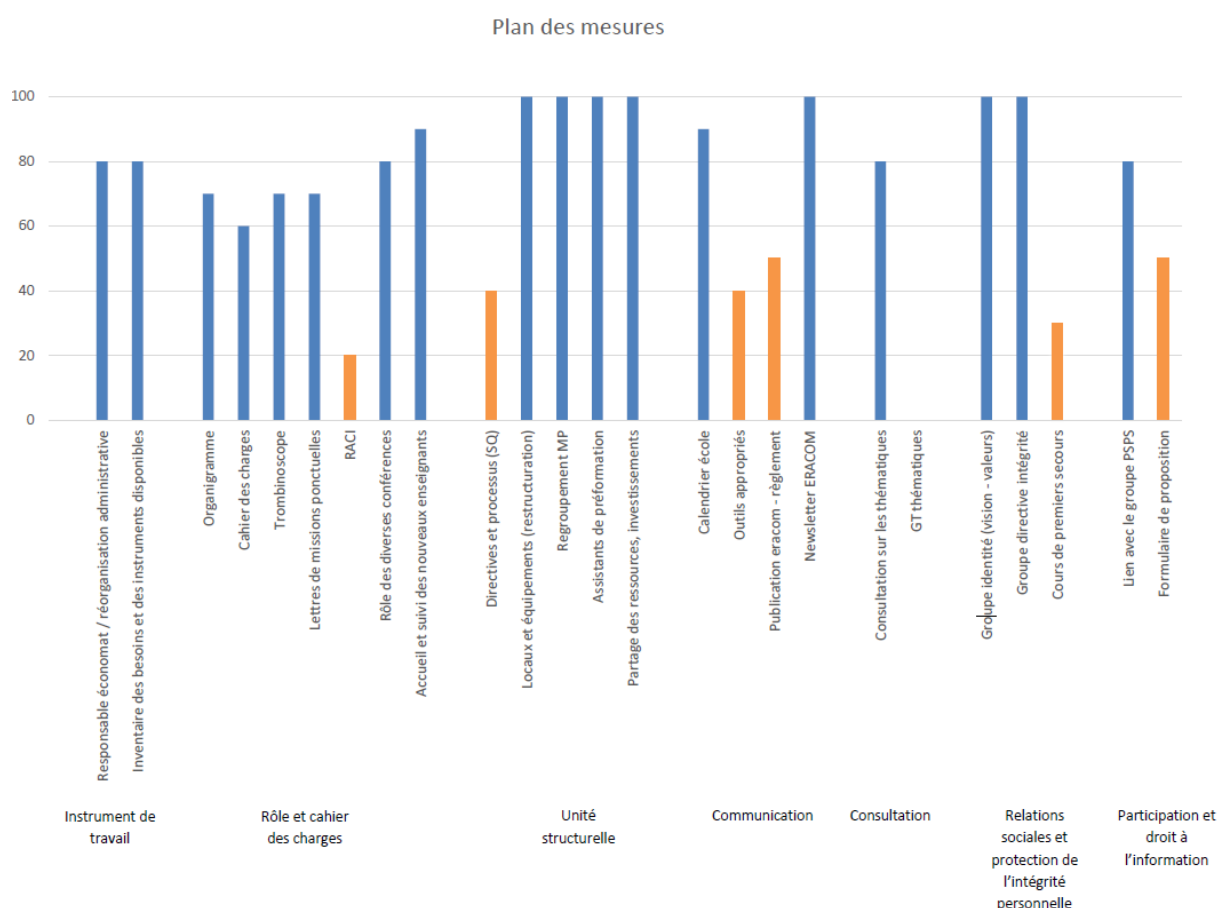
En ce qui concerne la Directive interne établie par l'ERACOM sur les risques psycho-sociaux et qui constitue en soi une avancée significative, les échanges avec le syndicat ont mis en exergue une problématique plus large que celle afférente à la seule gouvernance de l'école sur cette question d'importance. Nous avons en effet compris, à cette occasion, que SUD-SVMEP conteste le caractère licite du contenu de cette directive, en particulier en regard de l'analyse que le syndicat porte sur la révision en cours du Règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement (RCTH) présidant aux missions et modalités d'investigation du Groupe Impact. Dans ce contexte, la Directive interne de l'Eracom semble devoir être appréhendée au-delà d'elle-même, puisque dépendant d'un cadre réglementaire plus large incombant à la compétence de l'Etat-Employeur. Un Groupe de travail paritaire s'est donc réuni en juin dernier pour clarifier ces points.

- Règlement interne de l'ERACOM

S'agissant du Règlement interne de l'Ecole, la séance du 19 mars dernier a permis de réaffirmer, en vertu du droit applicable (art. 43, alinéa 1er, lettre a), que la Conférence du corps enseignant serait dépositaire de son élaboration. Le malentendu qui semble s'être instillé dans le processus de révision de ce règlement a pu être clarifié : ainsi, il apparaît que les travaux concernant ce règlement n'ont – à la demande de la Conférence des maîtres de l'Eracom – pas été initiés, dans l'attente de la finalisation de l'une des mesures du plan d'action précité, à savoir l'élaboration d'un référentiel sur les valeurs, l'identité et le positionnement de l'établissement. Ce document spécifique étant désormais établi, la Direction de l'Eracom s'est engagée à démarrer les travaux de révision du Règlement interne. Le Département et la DGEP suivront ces travaux avec toute l'attention requise, considérant qu'il s'agit d'un document fondateur pour la bonne marche de l'école.

4. *Le Conseil d'Etat peut-il apporter quelques précisions au Grand Conseil quant aux mesures prévues pour permettre à Eracom de retrouver la sérénité ?*

Bien au-delà des mesures prévues, il est fait état, par le schéma ci-après, de l'état d'avancement des actions entreprises, dès l'été 2022, par la Direction de l'Eracom afin de concrétiser les recommandations de la DGEM en matière de prévention des risques psycho-sociaux.



En complément de cette appréciation portée sur les chantiers mis en œuvre, et leur état d'avancement, il est précisé que la DGEM estime que son mandat d'audit est désormais terminé, tout en précisant que ces mesures doivent s'inscrire dans la durée au vu de leurs effets à court, moyen et long termes sur le terrain.

5. *Le Gouvernement prévoit-il de suivre la mise en œuvre des mesures envisagées ?*

Oui. Ce travail de suivi est nécessaire, notamment pour s'assurer que lors du changement de direction à la tête de l'Eracom, ce chantier reste prioritaire.

En conclusion, le Conseil d'Etat comprend et prend au sérieux le sentiment des enseignantes et enseignants qui souhaitent un meilleur climat de travail. Il soutient parallèlement la direction de l'école dans sa volonté d'améliorer la situation tout en garantissant aux élèves une formation de qualité.

Ce soutien et l'attention nécessaire du département pour que les mesures prises continuent à déployer leurs effets se prolongent au-delà du départ de l'ancien directeur, âgé de 65 ans, et qui a fait valoir son droit à la retraite à compter du 31 juillet dernier et de l'arrivée de son successeur le 1^{er} août.

Au surplus, le Conseil d'Etat salue le fait que la rencontre du 19 mars dernier entre le département et le syndicat SUD-SVMEP ait manifestement permis de clarifier les attentes et sources de craintes à propos de l'ERACOM, en tant que prémisses nécessaires pour, concrètement, pouvoir aller de l'avant.

Parallèlement, le Conseil d'Etat est amené à considérer que si l'Eracom connaît – notamment sur le plan de la communication – des difficultés certaines auxquelles il s'agit de remédier et vis-à-vis desquelles de nombreuses actions ont été entreprises par la Direction, l'identification précise des griefs formulés par SUD-SVMEP lors de la rencontre du 19 mars 2024 ne tend pas à illustrer une crise systémique au sein de l'établissement. En revanche et en soi de façon regrettable, l'Eracom se trouve assurément confrontée à une crise d'image, largement amplifiée par des articles de presse dont le contenu apparaît en fin de compte peu en ligne avec le fruit des récents échanges avec le Syndicat SUD-SVMEP.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 18 septembre 2024.

La présidente :

Le chancelier :

C. Luisier Brodard

M. Staffoni