canton de vaud
LIBERTÉ ET PATRIE

GRAND CONSEIL

OCTOBRE 2026 **RC-25_POS_35**

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

Postulat Nicolas Suter et consorts au nom PLR, UDC ET VL – Indicateurs Clés de Performances (ICP) dans les Directions générales de l'État de Vaud

1. PRÉAMBULE

La commission s'est réunie le 25 septembre 2025, de 14h à 14h45, à la salle romane, rue Cité-Devant 13, à Lausanne

Elle était composée de Mesdames et Messieurs Laurent Balsiger, Florence Bettschart-Narbel, Jean-Rémy Chevalley, Alain Cornamusaz, Denis Dumartheray, Sébastien Kessler, Yannick Maury, Maurice Neyroud, Cloé Pointet (présidente-rapporteuse), Graziella Schaller, Théophile Schenker, Nicolas Suter, Marc Vuilleumier,

Ont également participé à la séance, Madame Valérie Dittli, cheffe du Département de l'agriculture, de la durabilité, du climat et du numérique (DADN), accompagnée de M. Sébastien Dufaut, directeur de l'Office de la transformation numérique et d'appui à l'administration (ONA).

Pour le Secrétariat général du Grand Conseil (SGC) était présente Mme Sylvie Chassot, secrétaire de commissions parlementaires.

2. POSITION DU POSTULANT

« Ce qui peut être mesuré, peut être amélioré » - Peter Drucker, économiste. Le postulant estime dès lors, sans critique, que le fonctionnement de l'État peut être amélioré, tout comme les actions individuelles.

Il rappelle le texte déposé par sa collègue députée, Mme Bettschart, qui portait sur le temps de traitement au sein de l'État (25_POS_37). Toute interaction avec l'administration étatique, qu'elle concerne un particulier, une commune ou une organisation, s'accompagne de délais inhérents au traitement des dossiers et des demandes. Le postulant indique, par exemple, qu'il est membre d'un conseil de fondation subventionné qui doit rendre ses comptes à l'État et qui n'a pas encore reçu le décompte final… pour l'année 2022. De nombreuses tâches étatiques prennent du temps et il est important de pouvoir les mesurer. Sans entrer dans des mesures qui peuvent créer un débat (p. ex. absentéisme, suivi des EPT, etc.), le postulat vise le bon fonctionnement de l'État en mesurant sa performance. Il serait aussi intéressant de mesurer la satisfaction des parties prenantes et déterminer comment sont appréciées les prestations rendues.

Le postulant avance l'exemple de l'art. 6 de la loi sur l'énergie (LVLEne) débattu en plénum où, en parallèle, une motion demandant à l'État d'être exemplaire et autonome énergétiquement pour ses bâtiments a été déposée. Les premières réactions de la Direction générale des immeubles et du patrimoine (DGIP) avaient été de signifier que cela était déjà fait, puis la DGIP a mis en place des indicateurs permettant de montrer

concrètement ce qui était effectué. Ainsi, avec des mesures concrètes, des indicateurs précis, il a été possible de se rendre véritablement compte de la réalité, des limites existantes et du coût potentiel.

Le présent postulant propose que le Conseil d'État établisse un rapport qui renseigne sur :

1. Quels sont les indicateurs clés de performance en place dans les directions générales de l'État de Vaud ?
2. Y a-t-il des directions générales n'ayant pas d'indicateurs clés de performance ? si c'est le cas, quelles en sont les raisons ?
3. Y a-t-il une consolidation de ces indicateurs au niveau du Conseil d'État ?
4. Quels sont les principales observations et actions entreprises par les directions générales ?
5. Les directions générales ayant une interaction directe avec les citoyens, les entreprises ou les communes ont-elles des indicateurs clés de suivi de la satisfaction de leurs parties prenantes ?

3. POSITION DU CONSEIL D'ÉTAT

Pour le Conseil d'État, il s'agit de questions intéressantes suivies avec intérêt. L'Office de la transformation numérique et d'appui à l'administration (ONA) a constaté que la responsabilité ou la compétence de ces indicateurs relèvent des directrices et directeurs généraux. Il est dès lors difficile, à ce stade, de détailler les indicateurs disponibles, ceux-ci relevant de la compétence de chaque département. Leur définition, leur mise en place, leur suivi et leur validation sont en effet assurés au sein des différentes directions générales, services, offices et bureaux concernés.

La conseillère d'État a lancé, avec l'ONA, une démarche consistant à établir un tableau des indicateurs existants afin de présenter à la Commission de manière consolidée ce qui existe, et, sur cette base, proposer des solutions plus uniformes.

Il y a toutefois diverses spécificités, à savoir qu'il existe plusieurs types de directions générales à l'État qui proposent des prestations uniquement ou presque uniquement à l'interne de l'administration cantonale. À l'inverse, des directions générales ont des interactions avec l'externe (p. ex. pour des demandes de bourse ou encore des aides sociales), en lien avec les citoyennes et les citoyens. Partant, pour ces directions générales, il est nécessaire que d'autres indicateurs soient appliqués pour savoir si le service est performant ou pas.

En résumé, il y a une telle diversité dans les prestations dans les différentes directions générales qu'il sera impossible de fournir une liste d'indicateurs applicables pour tout.

Néanmoins il existe de nombreux indicateurs pour les performances au niveau RH, avec des enquêtes de satisfaction, et pour les services bénéficiaires.

La conseillère d'État conclut qu'un rapport pour clarifier ce qui existe ou pas en termes d'indicateurs clés de performance serait intéressant.

Le Directeur de l'ONA confirme qu'il existe des indicateurs pour tout ce qui est interne et pour tous les services transverses (SAGEFI, DGRH, DGNSI). Typiquement, la DGNSI a des indicateurs clés de performance de production (concrètement, ils regardent le nombre d'incidents résolus et dans quel délai, le taux de réponses aux questions posées à leur service client interne). La DGNSI a également des indicateurs de satisfaction et des indicateurs RH en lien avec ceux élaborés par la DGRH. Il s'agit cependant d'indicateurs pour des services transverses, internes et pas pour des services ni des directions générales. Ces dernières mettent en place leurs propres indicateurs et pour lesquels il n'y a pas de vue détaillée ni consolidée - d'où la proposition d'effectuer un recensement.

L'ONA a développé un guide de bonnes pratiques qui explique comment développer des indicateurs et un tableau de bord de gestion pour les services. Il y a donc une méthodologie et l'ONA, sur demande, vient en appui des services et des directions générales pour développer ces indicateurs (p. ex. de contexte, d'activité, de résultats, de projets, etc…) et ce tableau de bord de gestion et les mettre en œuvre.

4. DISCUSSION GÉNÉRALE

Plusieurs commissaires soutiennent le fait d'avoir des indicateurs, en soulignant d'une part l'enjeu de trouver les bons indicateurs pour obtenir des informations pertinentes tout en limitant le temps et les ressources nécessaires, et d'autre part la question de la publicité éventuelle de ces indicateurs.

Publicité des indicateurs

Sur ce deuxième point, un député estime qu'il est intéressant que certains indicateurs soient publics afin que la population puisse voir que la politique publique avance. Il est question d'efficience certes, mais d'autres actions également, comme la protection du climat. Il y a donc un intérêt à avoir des indicateurs permettant de vérifier si les actions entreprises permettent d'atteindre les objectifs fixés. Il souhaite que la réponse du Conseil d'État aille au-delà des questions précises posées dans le postulat, car la question est plus large. Un autre commissaire soutient que, parfois, des indicateurs doivent être utiles uniquement aux directions générales et ne pas être forcément ouverts à tout va, car leur analyse et leur interprétation peuvent être sensibles. Ces indicateurs internes doivent améliorer la performance « en coulisse ». Ce qui importe, s'avèrent l'analyse des indicateurs, puis ce qui en est fait. Des explications sont souvent nécessaires afin que cela soit compris, notamment de la population.

En réponse à ces questionnements, le postulant estime que tout ne doit pas être publié ; certains indicateurs doivent rester internes eu égard au risque de mauvaise interprétation, hors de tout contexte. L'intérêt d'un indicateur concerne les personnes qui travaillent avec afin qu'elles puissent gérer leurs objectifs.

Ces propos rassurent un commissaire quant à la nécessité que certains indicateurs demeurent à l'interne pour éviter toute mésinterprétation. Selon le statut de certains indicateurs, lors de la réponse du Conseil d'État, il s'agira d'être vigilant sur le type de documents qui pourraient devenir publics, notamment en raison de demandes basées sur la loi sur l'information (LInfo). Les ECR avaient par exemple pourtant vocation à demeurer internes, mais, à la suite d'une demande LInfo du 24Heures, l'État a été obligé de publier des résultats qui devaient servir au pilotage interne, en y adjoignant une explication de contexte. Cependant, même en contextualisant, il s'agira d'être vigilant pour éviter des dérives, qui seraient contraires à la volonté de la Commission.

Transversalité et uniformisation

Un autre point d'attention soulevé par plusieurs commissaires est la question de la transversalité et l'uniformisation de ces indicateurs dans les directions générales. Au vu de la diversité de chaque service, ils estiment que ces clés de performance doivent venir à l'interne des services, avec une approche bottom-up. Il est cependant intéressant de pouvoir reconstituer une vue plus globale de ces indicateurs, comme ce que propose le département. Un commissaire donne l'exemple de la DGNSI, qui a des indicateurs permettant de suivre l'avancement des projets ou encore un cockpit pour voir les degrés de satisfaction des utilisatrices et utilisateurs. Tout ceci peut être valable pour un département, mais pas forcément valable pour un autre.

A ce sujet, le postulant n'a pas non plus la volonté d'une standardisation des indicateurs pour toutes les directions générales. Il estime cependant qu'il existe un intérêt pour les cheffes et chefs de département à pouvoir comparer ces données, dans le cadre de discussions intercantonales, par exemple. La Conseillère d'Etat souligne que les comparaisons intercantonales sont difficiles du fait de systèmes différents et de rpéartitions différentes entre les entités (p. ex. les aides sociales sont du ressort des communes dans le Canton de Zurich, tandis que ce n'est pas le cas dans le Canton de Vaud ; il en va de même pour le corps enseignant qui est engagé par les communes dans le Canton de Zurich).

Un commissaire souligne que, au-delà des pratiques différentes d'une entité à l'autre, les indicateurs doivent être des leviers pour améliorer la transversalité ou la collaboration. Il s'interroge sur la responsabilité et les ressources nécessaires à la prise en charge et au suivi des indicateurs afin qu'ils soient utilisés à l'issue de l'inventaire. Il ajoute que, pour répondre à la cinquième demande du postulat, le Bureau cantonal de médiation administrative (BCMA) pourrait être consulté.

La conseillère d'État rappelle que les indicateurs clés de performance relèvent des directions générales. C'est la personne à la tête de la direction qui doit s'assurer que les indicateurs sont suivis. In fine, c'est au Conseil d'État de s'assurer du suivi et de regarder s'il est opportun d'établir dans un rapport conjoint sur ce qui existe.

Il convient de ne pas produire quelque chose qui ne soit pas utile. Le directeur de l'ONA ajoute que cet Office peut être en appui des directions générales et autres services s'ils ont besoin de s'assurer qu'ils ont les bons indicateurs, qu'ils sont alignés avec leur politique publique et qu'ils les utilisent bien.

Pour un autre commissaire, qui met en évidence qu'il y a divers conflits entre départements p. ex. entre le patrimoine et les rénovations énergétiques qui n'arrivent pas toujours à se mettre d'accord, il importe de pouvoir résoudre ces problématiques et les indicateurs sont alors un outil intéressant pour y aider.

Mission de l'ONA

Un commissaire constate que, sur la page internet de l'ONA, dans le volet « Conseil et accompagnement organisationnel », sous le point 3, on lit « la conception et conduite des démarches transversales pour le Conseil d'État ». Or, la transversalité est discutée depuis longtemps, mais s'avère inexistante. Dans la recherche et la mise en place d'indicateurs, une des démarches importantes à entreprendre est de mettre en place cette transversalité qui résoudra de nombreux problèmes, dont la question des délais. Il est constaté qu'il y a un manque de discussion entre les services. Il demande à la conseillère d'État si elle a pu voir s'il y a des développements en matière de transversalité.

C'est l'essence même de l'ONA, assure son directeur**.** Il agit selon deux axes principaux : la première mission générale consiste à accompagner l'État dans sa simplification et optimisation de ses processus. L'ONA essaie de travailler sur la notion d'efficience de manière transverse. Il a développé et testé un cockpit d'efficience sur trois services et il a été décidé de le généraliser à l'ensemble des entités de l'État. S'agissant de la deuxième mission, l'ONA finalise la stratégie de transformation numérique de l'État sous l'angle transverse, en précisant les mesures à entreprendre pour toutes les activités transverses de l'État (comme le portail de prestation ou l'authentification). En conclusion, le cœur de l'activité de l'ONA est la transversalité. La conseillère d'État acquiesce aux propos relatifs à la transversalité. L'ONA existe depuis peu avec ce but précis. Le Conseil d'État souhaite désormais mettre plus d'énergie, en termes de forces de travail, sur ce sujet.

Un autre commissaire est satisfait d'entendre que l'ONA proposera des méthodes qui devraient être appliquées dans toutes les entités. Précédemment, l'ONA était l'Unité de conseil et d'appui en management et organisation UCA qu'il a visitée dans le cadre de son mandat à la Commission de gestion (COGES). Il avait constaté que l'UCA permettait d'offrir un appui à chaque département et à chaque service demandeur. En outre, l'UCA avait confié que, malgré ses compétences, elle faisait face à des services qui ne souhaitaient pas d'aide en dépit de leur manque d'indicateurs. Dès lors, la promotion et la publicité des outils à disposition de l'ONA sont nécessaires.

Situation actuelle

Un commissaire souligne qu'il est difficile de gérer une administration sans indicateurs qui peuvent différer selon les prestations évaluées. À la lecture de l'objet, il s'étonne que certains services n'aient pas d'indicateurs.

Le postulant précise ne pas connaitre de services qui ne disposeraient pas d'indicateurs. La gestion de l'État étant décentralisée, il se demande donc si chaque service est libre de s'organiser comme il le souhaite ou s'il existe des indicateurs demandés à toutes les directions.

Un commissaire soutient la mise en place d'indicateurs de performance et considère que c'est déjà bien réalisé. Le postulat est l'occasion de faire ce travail d'inventaire et voir ce qui peut être remonté à différents échelons.

Exemples d'indicateurs

Un commissaire demande au postulant quelles étaient les intentions derrières les exemples évoqués et quel est le suivi souhaité, car, selon lui ils sont trop opérationnels. Par ailleurs, dans le cadre des discussions relatives à la LVLene, notamment concernant le suivi des énergies renouvelables, l'un des cosignataires du présent postulat a demandé la suppression de la publication des résultats de certains indicateurs. Cette position semble en contradiction avec les objectifs du postulat. Il est alors légitime de s'interroger sur la cohérence entre cette demande et le soutien apporté au présent texte. Par ailleurs, il ajoute qu'il serait pertinent, comme dans les pays anglo-saxons, d'avoir une entité indépendante qui évalue l'avancement des politiques publiques.

Le postulant souligne, en revenant aux discussions en marge de la LVLene, qu'il importe de prendre en compte le travail fourni par la DGIP avec les indicateurs mis en place et que la politique publique soit suivie. L'objectif du postulat est que l'État s'améliore afin d'éviter tout gaspillage d'argent public. Au vu de son budget de 12 milliards et de ses 20'000 membres du personnel, l'État à un devoir de performance. Il assure avoir rencontré, durant ses huit ans de députation, de nombreuses et nombreux hauts fonctionnaires consciencieux et qui ont à l'esprit qu'ils travaillent avec des deniers publics. Son texte n'est donc ce n'est pas une attaque frontale contre l'État, mais il y a un devoir de performance et de résultats.

Quant aux exemples donnés, ils n'étaient pas exhaustifs. Pour ce qui concerne les délais de réponse, il s'agit d'éviter que l'État prenne trop de temps au traitement de prestations, et de disposer d'une vision des contraintes rencontrées par le personnel et de trouver des mesures pour raccourcir les processus là où cela s'avère possible. Sur le traitement de subventions, trop long et couteux en ressources humaines en certains cas, là encore, il s'agit de voir ce qui pourrait être amélioré. Or, actuellement, il n'y a pas de données, d'indicateurs accessibles pour comprendre et réfléchir à des solutions.

Proportionnalité

Un commissaire annonce soutenir le postulat, mais souligne qu'il faut tenir compte de « la sobriété administrative » et de « l'efficience des services étatiques ». Il importe de ne pas créer « une usine à gaz ». Les données doivent être utiles aux entités et utilisées. Il espère que cela améliorera l'efficience de l'État.

Commissions de surveillance

Un commissaire propose que, même s'il revient aux directions générales et au Conseil d'État de faire le suivi lorsque la liste consolidée des indicateurs sera établie, ceux-ci soient transmis aux commissions de surveillance qui seraient intéressées par ces indicateurs.

5. VOTE DE LA COMMISSION

Prise en considération du postulat

La commission recommande au Grand Conseil de prendre en considération ce postulat à l'unanimité des membres présent·es, et de le renvoyer au Conseil d'Etat.

Lausanne, le 27.10.2026

Le rapporteur/La rapporteuse :
(Signé) Cloé Baudet Pointet

–