

**RAPPORT DE LA COMMISSION THÉMATIQUE DES AFFAIRES JURIDIQUES
chargée d'examiner l'objet suivant :**

Postulat Florence Bettschart-Narbel et consorts - Pour un État exemplaire dans le respect des délais

1. PRÉAMBULE

La Commission thématique des affaires juridiques (CTAFJ) s'est réunie le vendredi 5 septembre 2025, à la Salle du Bicentenaire, Place du Château 6, à Lausanne, afin de traiter de cet objet. Pour cette séance, la commission était composée de Mesdames les Députées Claire Attinger Doepper (remplaçant Patricia Spack Isenrich), Florence Bettschart-Narbel, Claude Nicole Grin ; Messieurs les Députés Grégory Bovay, Aurélien Clerc, Oleg Gafner, Pierre-André Romanens (remplaçant Xavier de Haller), Sébastien Pedroli, David Raedler, Jean-Louis Radice et la soussignée, présidente-rapporteuse.

Mesdames les Députées Patricia Spack Isenrich et Thanh-My Tran-Nhu ainsi que Messieurs les Députés Valentin Christe, Denus Dumartheray, Xavier de Haller et Maurice Treboux étaient excusé-e-s pour cette séance.

Madame la Conseillère d'État Christelle Luisier Brodard, cheffe du Département des institutions, du territoire et du sport (DITS), Messieurs Michel Staffoni, chancelier de l'État de Vaud, et Alain Turatti, directeur général de la Direction générale du territoire et du logement (DGTL) étaient présent-e-s à cette séance.

Le présent rapport a été élaboré avec le concours de Monsieur Fabrice Lambelet, secrétaire de commissions parlementaires au Secrétariat général du Grand Conseil (SGC). La présidente-rapporteuse soussignée et les membres de la commission l'en remercient vivement.

2. POSITION DE LA POSTULANTE

La postulante porte à travers ce postulat une préoccupation largement partagée parmi la population « les délais de traitement de dossiers au sein de l'Administration cantonale vaudoise (ACV) sont souvent jugés trop longs ».

Il y a 2 poids 2 mesures : lorsqu'eux-mêmes doivent rendre des documents à cette dernière, ce n'est pas la même attente que lorsque l'administration doit à son tour apporter une réponse aux citoyens.

En effet, le droit fédéral et cantonal impose aux citoyens des délais stricts, dont le non-respect entraîne des conséquences parfois lourdes. À l'inverse, les administrations cantonales fonctionnent avec des délais indicatifs, sans réelle contrainte en cas de dépassement. Ce déséquilibre nourrit un sentiment de défiance vis-à-vis de ce dernier.

De plus, la lenteur administrative mine la compétitivité économique du canton en pénalisant autant les particuliers que les entreprises.

La postulante illustre cette problématique de manière parlante par 2 exemples :

- Le premier concerne l'Administration cantonale des impôts (ACI) qui peut prendre du temps à taxer les contribuables, notamment lors de rénovations d'habitations. Au moment de la taxation, après plusieurs mois, voire années de travaux et sans aucun signe de la part de l'ACI vis-à-vis du contribuable, ce dernier a un mois pour déposer toutes les pièces justificatives : cela demande un travail de recherche très compliqué ;
- Un deuxième exemple concerne une personne propriétaire de crèches privées prêtes à être ouvertes dans l'attente des autorisations de l'ACV : aucun délai ne lui a été encore communiqué par cette dernière. Pire, il lui a même été rétorqué que l'État n'avait pas de délai à respecter.

Le souhait de la postulante est de voir l'État adopter une attitude exemplaire, en appliquant à lui-même la rigueur qu'il impose à ses propres citoyens en matière de délais. La rédaction de ce postulat, certes large, demande plusieurs éléments :

- Établir un état des lieux chiffrés des délais moyens de traitement par département et type de procédure avec une transparence des données ;
- Identifier les goulets d'étranglement principaux, en particulier ceux ayant un impact sur l'activité économique ou la sécurité juridique des citoyens ;
- Proposer des mesures concrètes, afin d'améliorer la célérité administrative ; la digitalisation en fait partie ;
- Réfléchir à la possibilité d'introduire un droit de réclamation en cas de délai excessif.

3. POSITION DU CONSEIL D'ÉTAT

La cheffe de département convient qu'il est toujours opportun pour l'État d'effectuer un état des lieux sur son fonctionnement et sa façon de travailler. Depuis le dépôt de ce postulat en mai 2025, l'État a déjà opéré un tour d'horizon de l'ensemble des départements quant au respect des délais et à l'existence de procédures. Pour la cheffe de département, 2 éléments doivent être, néanmoins, clarifiés à ce stade :

- Le périmètre du postulat : celui-ci ne précisant pas si cela concerne seulement la délivrance des prestations par l'État ou également par des entités partenaires, comme la Caisse cantonale vaudoise de Compensation AVS (CCVD), l'Office de l'assurance - invalidité pour le canton de Vaud (Office AI) ou l'Association Vaudoise d'Aide et de Soins à Domicile (AVASAD) ; et si le postulat prend aussi en compte les prestations sociales ou médico-sociales ? ;
- De surcroît, l'une des demandes du postulat vise à identifier les principaux goulets d'étranglement affectant l'activité économique ou la sécurité juridique des citoyens, sans toutefois préciser clairement les domaines ou situations concernés. Le texte évoque également les réponses à des demandes, l'octroi d'autorisations ou les décisions administratives, autant d'éléments formulés de manière large et nécessitant une délimitation plus précise.

S'agissant du postulat, il convient d'éviter une analyse trop générale du fonctionnement de l'État. Si celui-ci peut certes entreprendre de nombreuses démarches, sa capacité d'action demeure limitée lorsque les dossiers transmis sont incomplets ou comportent des informations erronées de la part des administrés.

En conclusion, le postulat ne suscite pas d'opposition, mais nécessite des clarifications quant aux éléments mentionnés ci-dessus.

4. DISCUSSION GÉNÉRALE

La postulante reprend la parole et informe la cheffe de département que le postulat vise uniquement l'État et ses services concernés. Les entités partenaires, comme l'AVASAD, dépassent le cadre de ce postulat et dépendent d'une autre problématique. De plus, le postulat ne comprend pas les prestations sociales ou médico-sociales. La cheffe de département en prend note.

L'ensemble des commissaires ayant pris la parole au cours de la discussion soutiennent le postulat, qui aborde une thématique à la fois centrale, large et complexe. Cette complexité ne saurait toutefois justifier de ne pas en débattre ni de ne pas le renvoyer au Conseil d'État. Le renvoi est néanmoins assorti d'une précision : le rôle d'impulsion revient au Grand Conseil, tandis que la mise en œuvre incombe au Conseil d'État.

Plusieurs commissaires apportent des exemples quant aux plaintes de citoyens et citoyennes qui se font entendre sur la lenteur de l'administration, comme dans l'octroi de subsides ou de bourses. Une des réponses à une telle problématique va alors pointer un manque d'équivalents temps plein (ETP).

La postulante l'entend, mais le problème ne réside pas que sur cet aspect-là. En effet, chaque bénéficiaire de prestations sociales doit, par exemple, fournir ses documents en version papier. À ce titre, la digitalisation et l'automatisation des processus de l'État peuvent apporter des améliorations notables. Pour elle, la réponse à son objet porte davantage sur la manière d'instaurer des processus plus fluides au sein de l'État.

Un autre commissaire indique alors que certains services étatiques fonctionnent bien et d'autres moins bien. À ce propos, la postulante donne l'exemple du Centre de biométrie et des documents d'identité - qui traite pourtant de données sensibles avec des normes sécuritaires importantes - fonctionne très bien, et ce, sans égal dans le reste du monde.

Des commissaires reviennent sur la question des ETP, certains services sont surchargés en raison d'une forte demande des administrés et ne peuvent répondre plus rapidement en raison d'un manque de personnel, comme l'exemple donné de l'Office cantonal des bourses d'études et d'apprentissage (OCBE). L'achat d'un nouveau logiciel permet, certes, de traiter les demandes plus rapidement, mais des mouvements incessants de personnel impliquent de devoir en former sans cesse. De plus, leurs taxateurs sont moins bien payés que des taxateurs d'autres services.

Le chancelier indique que l'État de Vaud participe, depuis 2022, à la numérisation de l'État, au sens large, mené avec la Confédération et les autres cantons suisses. Au niveau de l'État de Vaud, une première phase de transformation a été lancée avec le remplacement, en janvier 2025, de l'Unité de conseil et d'appui en organisation et en management (UCA) par l'Office de transformation numérique et d'appui en organisation et en management (ONA). De plus, un Comité stratégique pour la numérisation de l'État, abordant les procédures internes aux services, fonctionne depuis la fin de l'année 2024.

L'objectif de ce comité est de déposer une stratégie de numérisation de l'État d'ici le début de l'année 2026. En parallèle à cela, des groupes constitués réfléchissent à la croissance des prestations en ligne qui doivent permettre une simplification et une efficacité de l'État pour les citoyens vaudois. Enfin, un projet à la Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI) teste des outils numériques afin de savoir dans quelle mesure ils peuvent être mis en place dans différents départements et services. L'objectif est la mise en ligne d'un maximum de prestations de l'ensemble des services de l'État.

Un commissaire trouve intéressants les efforts entrepris par l'État de Vaud en matière de numérisation. Toutefois, il souhaite que la réponse du gouvernement ne soit pas focalisée que sur cet aspect-là. En effet, certaines prestations sont déjà digitalisées, mais il demeure difficile d'obtenir des réponses concrètes de la part des services. Les demandes s'effectuent en ligne, mais leurs délais de réponses sont compris entre 6 et 12 mois. De même, certains envois de documents s'effectuant en ligne avec un délai de réponse de 6 mois par courrier alors qu'une réponse rapide par courriel serait plus opportune. L'utilisation du courriel peut représenter une solution idoine pour interagir avec l'ACV.

Selon un commissaire, la problématique des délais est présente dans les procédures administratives, mais également judiciaires ; les tribunaux traitent de plus en plus d'affaires avec une certaine lenteur. Le point commun entre les procédures administratives et judiciaires se situe au niveau de la confiance citoyenne. La lenteur des procédures réduit la perception de l'efficacité de l'État et de la justice, ce qui affaiblit la satisfaction de la population à contribuer à l'impôt. Néanmoins, un tel constat s'observe dans d'autres pays à travers le monde.

À un commissaire demandant si, à l'interne de l'ACV, il existe déjà une réflexion à intervalles réguliers sur ses processus, la cheffe de département répond que chaque département se pose ces questions. Par exemple au sein de son département – au sein de la DGTL – dans le cadre de la loi sur l'aménagement du territoire et des constructions du 4 décembre 1985 (LATC), on s'interroge notamment sur les types d'outils, de leurs utilités et l'application des planifications. Ces processus sont constants non seulement lors de modifications légales, mais également dans le travail quotidien.

Le directeur général complète que la DGTL dispose d'indicateurs de suivis semestriels et annuels sur les différentes entités dépendantes et les processus en place. Par exemple, pour les autorisations de construire, il s'agit de systèmes informatiques gérés par la DGNSI. Pour obtenir des données chiffrées, il convient d'adresser une demande à cette dernière, mais elle n'est pas effective tous les 6 mois, car cela prendrait trop de temps.

Un commissaire aborde la question sous l'angle économique, en annonçant ces intérêts, puisqu'il codirige une entreprise active dans le secteur de la construction. Il souligne la nécessité d'un examen attentif du fonctionnement des services de l'État et de leurs procédures. Dans le domaine de la construction, les démarches impliquant à la fois les communes et le canton se révèlent particulièrement complexes. S'il réaffirme son attachement à l'autonomie communale, ce commissaire constate que, dans certains cas, ce sont les communes qui constituent le maillon le plus lent du processus, en raison d'allers-retours administratifs multiples et incessants. Selon lui, des procédures plus claires et des délais mieux encadrés permettraient d'améliorer significativement la situation dans le canton. Il cite à titre de comparaison la France, où l'absence de réponse d'un service étatique dans un délai de 3 mois équivaut à une acceptation tacite du projet. Dans le contexte économique actuel, rappelle-t-il, les délais qui se rallongent, uniquement en raison de la lenteur administrative, peuvent entraîner des conséquences graves : mise au chômage de collaborateurs, abandon de projets ou perte d'opportunités.

Un autre commissaire relève que ces questions se posent, depuis 2004 déjà, sur les lenteurs et tracasseries administratives de l'ACV ; le canton de Vaud est à la traîne dans le classement de la Confédération. Dans le prolongement du propos précédent, la compétitivité au niveau de l'accueil de personnes et d'entreprises sur le sol vaudois est remise en cause par la lenteur de l'ACV au niveau des délais. Il donne un exemple : 70 % des écoles privées en Suisse se trouvent dans le canton de Vaud. Elles rencontrent des problèmes avec l'administration au niveau de l'attribution de visas pour les étudiants étrangers. Ces écoles privées rencontrent moins de difficultés à les obtenir dans les cantons du Valais et de Fribourg. Les conséquences qui en découlent sont des départs du canton de Vaud, vu qu'il s'agit d'un domaine compétitif.

Un commissaire constate qu'il est dommageable que la réaction de l'ACV dépende également de la connaissance des outils à disposition pour l'administré. Il serait opportun de prévoir une page Internet comportant des solutions pour l'administré quand il se retrouve face à un mur.

La postulante estime ce propos pertinent, puisqu'il s'inscrit également dans le cadre de sa problématique : le manque d'interlocuteurs directs au sein de l'ACV en cas de problème. Il faut des personnes assurant le suivi d'un dossier de bout en bout. Souvent, l'administré ou l'entreprise est renvoyé de service en service. Avoir des personnes de référence dans les différents départements pour conglo­mérer toutes les décisions d'un dossier avant de déboucher sur une décision finale serait opportun. Sur son postulat, tous les départements et certains services (OCBE, DGTL) rencontrent des problèmes. Toutefois, elle ne veut pas sérier son postulat, car c'est l'ensemble de l'ACV qui peut se révéler problématique, selon elle.

Ayant entendu tous les commissaires s'exprimer, la cheffe de département propose, néanmoins, d'en rester au texte initial tout en laissant une marge de manœuvre au Conseil d'État. Croyant à une approche pragmatique, elle ne pense pas que l'objectif du Grand Conseil est de disposer d'une étude complète sur l'ACV qui serait alors réalisée sur plusieurs années. Dès lors, le Conseil d'État pourrait envisager d'établir un état des lieux par département, en identifiant les grands domaines d'activité où la question des délais de traitement est centrale. Sur le plan des mesures d'amélioration, il y a la stratégie globale de l'État en matière de numérisation qui peut aussi faire l'objet d'un compte-rendu. Enfin, il peut être aussi retenu une thématique particulière au sein de l'ACV, afin d'analyser plus en détail les difficultés liées aux délais et aux décisions.

La postulante ajoute que c'est précisément dans cet esprit qu'elle a formulé un postulat à portée large. Il s'agit d'abord d'identifier, dans chaque département, les domaines où les délais sont particulièrement longs, puis voir la discrédance entre les délais et le rendu des décisions. À partir de ce constat, des pistes concrètes d'amélioration pourront être définies.

La commission valide la proposition du Conseil d'État.

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 présents, et de le renvoyer au Conseil d'État.

Denens, le 26 octobre 2025.

La présidente-rapporteuse :
(Signé) Laurence Creteigny