

## RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL

sur le postulat de la Commission de gestion suite au refus par le Grand Conseil de la seconde réponse du Conseil d'Etat à la 1<sup>ère</sup> observation présentée dans le cadre du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC) intitulée

*SIEF quelles suites et quelles conséquences ?*

### **Rappel du postulat**

*"L'observation présentait le constat suivant :*

*"Le système SIEF a présenté dès le départ des lacunes et des problèmes techniques qui se sont doublés rapidement de problèmes RH. La Commission de gestion a fait des observations dans ce sens dans les rapports 2007 et 2008. Les réponses du Conseil d'Etat ont été acceptées, car elles laissaient à penser qu'il avait repris les choses en mains. Cependant, si certains aspects ont été améliorés, d'autres ont perduré sans qu'une remise en question du bien-fondé de poursuivre le projet soit prise en compte.*

*Le Conseil d'Etat est prié d'informer le Grand Conseil sur :*

- Ce qu'il entend mettre en place en matière de gouvernance, notamment pour la collaboration avec des spécialistes internes ou externes afin d'appréhender des sujets techniques complexes lorsqu'ils posent des problèmes évidents.*
- Ce qu'il entend entreprendre pour réparer les dommages causés tant auprès des collaborateurs que sur les plans technique et financier.*
- Ce qu'il entend entreprendre pour assurer les fonctionnalités nécessaires à la gestion de l'année scolaire dans les écoles professionnelles notamment son bouclage."*

*Si le Conseil d'Etat a répondu aux questions techniques posées dans l'observation, en revanche, il n'aborde pas celles liées à la gestion du personnel. La Commission de gestion se demande de quelle manière le Conseil d'Etat a géré les situations de démotivation et de découragement des utilisateurs de SIEF quelles sont les mesures qui ont été prises pour modifier les procédures de gouvernance afin que de telles situations ne puissent plus se reproduire ?*

*La Commission de gestion demande au Conseil d'Etat de lui fournir d'ici le 30 juin 2011 sur la manière dont le personnel a été géré au cours des événements et sur les mesures qu'il a prises ou entend prendre afin que telles situations ne puissent plus se reproduire.*

*Commission de gestion / La présidente Anne Marie Depoisier*

*Lausanne, le 21 décembre 2010".*

## Rapport du Conseil d'Etat

Lancé en 2006, le projet SIEF destiné à l'administration des établissements de formation a impliqué, comme tout projet de cette nature et de cette ampleur, une surcharge temporaire liée aux changements à introduire. Dans un premier temps, ce sont plus de 60 utilisateurs représentant tous les secteurs et fonctions concernés par le déploiement de ce logiciel qui ont collaboré à la rédaction du cahier des charges et la description des fonctionnalités à couvrir. Puis, dès octobre 2007, lors du déploiement du projet dans le terrain avec le démarrage simultané dans tous les établissements de la formation professionnelle, ce sont de 5 à 10 collaborateurs (direction, doyens, enseignants, personnel administratif) dans chacun des 14 établissements qui ont été concernés par SIEF, en plus de ceux faisant partie de l'équipe de projet et de son dispositif de pilotage.

Il faut rappeler ici qu'il était, en 2007, nécessaire de remplacer au plus vite les solutions informatiques de la Direction de la formation professionnelle vaudoise, et ce, en raison de l'arrêt impératif des outils utilisés dû à leur obsolescence qui les rendait inutilisables. Il faut aussi rappeler que la situation dans les différents établissements concernés était marquée par une grande hétérogénéité des dispositifs informatiques, chaque établissement ayant développé une solution qui lui était propre, et qui, à son échelon, pouvait sembler fonctionner à satisfaction et répondre aux besoins locaux. Rappelons aussi que les écoles professionnelles, très liées aux associations professionnelles, étaient caractérisées par une forte culture d'autonomie à l'égard du canton.

Enfin, il faut avoir à l'esprit que le projet SIEF, qui visait notamment à assurer un meilleur suivi du cursus des élèves, à assurer la gestion administrative des enseignants et à assurer l'accès aux informations et à leur diffusion, a suscité des craintes et interrogations auprès de collaborateurs. Ces interrogations, présentées comme liées en particulier à ce qui a été qualifié de limitation potentielle de la liberté pédagogique des enseignants, du risque de "technocratisation du métier" et d'une volonté de contrôle du Département, ont fait l'objet d'interventions syndicales fin 2007 et début 2008 auprès du DFJC. Dans le même temps, en décembre 2007, la direction du projet SIEF consacrait un numéro spécial du "DFJC informations" au projet SIEF présentant le projet, son déroulement, une partie "questions – réponses" et annonçant une information spécifique aux associations professionnelles.

Dans un contexte marqué par les éléments évoqués ci-dessus et les difficultés importantes de nature technique rencontrées sur lesquelles on ne reviendra pas ici, le Département a notamment estimé nécessaire, sur le plan de la gestion du personnel, après avoir mené une revue du projet début 2008, de clarifier les compétences, d'augmenter l'assistance aux utilisateurs, de doter les établissements de ressources supplémentaires et d'améliorer fortement la communication. Les décisions concernant ces mesures ont coïncidé avec les premières visites des députés membres de la Commission de gestion sur le terrain.

Plus spécifiquement, les mesures suivantes ont été déployées dans le courant du printemps 2008 pour soutenir l'engagement important des collaborateurs des établissements et des autres acteurs du projet :

- Information régulière des collaborateurs par l'intermédiaire de "La lettre du projet" - datant du 8 mars 2008, le premier numéro reconnaissait les "énormes efforts consentis" et le fait qu'ils n'étaient "pas encore récompensés de résultats pleinement satisfaisants".
- Organisation de forums bimestriels réunissant tous les acteurs du projet (en plus de la poursuite des séances régulières des utilisateurs clé, de nature plus technique).
- Offre faite aux directeurs de pouvoir engager des auxiliaires (secrétaires temporaires) pour aider à absorber le travail usuel des secrétariats – les demandes d'assistance, peu nombreuses, qui sont parvenues au Département ont toutes été acceptées.
- Mise en place d'une assistance renforcée, effective dès août 2008, avec un help desk élargi : deux

personnes répondent au téléphone sans interruption aux demandes du terrain de 8 h à 17 h, cinq jours par semaine, pendant les semaines d'école - la qualité des informations fournies par ce help desk a été régulièrement évaluée auprès des utilisateurs clé qui, deux mois après la mise en place de ce dispositif, ont, pour la moitié d'entre eux, indiqué que la prise en charge téléphonique était "mieux qu'avant" ou "bien mieux qu'avant".

- Visites menées dans chacun des établissements par deux collaborateurs membres de l'équipe de projet, visant à collecter des questions générales (impression générale, attentes) et précises (rentrée scolaire, bulletins, horaires, absences, module enseignants, etc.), dont les réponses ont alimenté une banque de données "FAQ".

- Mise en place d'un dispositif de formation pour les utilisateurs organisé en collaboration avec le Centre d'éducation permanente pour la fonction publique (CEP), en salle d'une part, et, d'autre part, à distance.

Les objectifs de ces différentes mesures étaient de donner aux concernés les informations qui leur étaient nécessaires pour mener à bien le travail demandé, de leur permettre de faire remonter du terrain vers la direction de projet les difficultés rencontrées, et surtout de leur fournir un appui adéquat. Le Département était en effet soucieux de pallier les risques de découragement liés aux efforts à déployer dans ce contexte technique difficile.

Pendant toute cette période, les responsables hiérarchiques ont par ailleurs continué d'utiliser les outils à leur disposition en matière de gestion et de motivation du personnel, notamment sur le plan salarial. Ils ont aussi continué de traiter de situations individuelles. Aucun signal laissant entendre que les collaborateurs étaient confrontés à un problème général d'épuisement professionnel lié au projet SIEF n'est parvenu à la Direction générale de la formation postobligatoire.

Le Conseil d'Etat est pleinement conscient de la responsabilité qui lui incombe en tant qu'employeur de créer des conditions adéquates pour favoriser un environnement de travail propice à la motivation, tel que prévu à l'article 5 de la Loi sur le personnel. Les mesures prises pour accompagner le projet et leur renforcement lorsque cela s'est avéré nécessaire témoignent de l'importance qu'il accorde à cette responsabilité. A réitérées reprises, le Conseil d'Etat a reconnu l'engagement très fort des collaborateurs concernés, et notamment déjà dans sa réponse aux observations de la Commission de gestion pour 2007.

Le Conseil d'Etat rappelle que les modalités de conduite des grands projets informatiques ont été clarifiées, formalisées et renforcées à la Direction des systèmes d'information, ainsi qu'il a déjà eu l'occasion de le faire savoir au Grand Conseil. Ces mesures de gouvernance sont, à son avis, à même de prévenir au mieux les difficultés qui peuvent se présenter dans des projets informatiques complexes, y compris sur le plan de la gestion du personnel.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 17 août 2011.

Le président :

*P. Broulis*

Le chancelier :

*V. Grandjean*