

JUIN 2008

**Embargo jusqu'au mercredi 16 avril 2008  
12 heures**

**Rapport de la commission chargée de contrôler la gestion du  
Conseil d'Etat du Canton de Vaud  
Année 2007**

**TABLE DES MATIERES**

RAPPORT GENERAL.....	4
Rencontre avec le Conseil d'Etat.....	4
Services et offices ayant changé de départements au 1 <sup>er</sup> juillet 2007.....	6
Secrétariat général du Grand Conseil (SGC).....	6
Chancellerie.....	7
Conclusion.....	8
RAPPORT DE LA COMMISSION DE GESTION.....	9
en vertu du mandat qui lui a été confié par le Grand Conseil suite à la résolution Jérôme Christen lui demandant de faire la lumière sur les raisons pour lesquelles l'Etat de Vaud n'a pas obtenu de l'ECA réparation complète du dommage subi dans la cadre de l'incendie de Perregaux et d'examiner si d'autres bâtiments de l'Etat ne sont pas sous-évalués	
Dédommagement ECA de l'incendie du bâtiment Perregaux.....	9
1 <sup>re</sup> observation <b>Etat de l'assurance incendie et dégâts naturels des bâtiments de l'Etat</b> .....	11
2 <sup>e</sup> observation <b>Délégation de compétences en matière d'assurances</b> .....	11
DEPARTEMENT DE LA SECURITE ET DE L'ENVIRONNEMENT (DSE).....	12
Introduction.....	12
Secrétariat général (SG-DSE).....	12
Police cantonale (PolCant).....	13
1 <sup>re</sup> observation <b>Sécurité de la zone carcérale</b> .....	14
2 <sup>e</sup> observation <b>Engagement de personnel intérimaire</b> .....	15
Service des automobiles et de la navigation (SAN).....	16
Service de la sécurité civile et militaire (SSCM).....	18
Service des eaux, sols et assainissement (SESA).....	18
Service des forêts, de la faune et de la nature (SFFN).....	19
Service de l'environnement et de l'énergie (SEVEN).....	20

Service de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV).....	21
3 <sup>e</sup> observation <b>Attribution des locaux situés dans le bâtiment B, sur le site d'Epalinges</b> .....	22
Bureau de l'égalité entre femmes et hommes (BEFH).....	22
Conclusion .....	23
<b>DEPARTEMENT DE LA FORMATION, DE LA JEUNESSE ET DE LA CULTURE (DFJC).....</b>	<b>24</b>
Introduction.....	24
Secrétariat général (SG-DFJC).....	24
1 <sup>re</sup> observation <b>Choix et mise en œuvre du SIEF (Système d'information des établissements de formation) : quelles analyses ?</b> .....	26
Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO).....	27
Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAF).....	28
Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP).....	31
2 <sup>e</sup> observation <b>Plus de souplesse dans la gestion des RH, est-ce possible ?</b> .....	33
Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES).....	34
3 <sup>e</sup> observation <b>Rôle du Département des finances et des relations extérieures (DFIRE)</b> .....	35
Service des affaires culturelles (SERAC).....	36
Service de protection de la jeunesse (SPJ).....	37
4 <sup>e</sup> observation <b>Amélioration de la communication entre le SPJ et la justice</b> .....	40
Conclusion .....	42
<b>DEPARTEMENT DE L'INTERIEUR (DINT).....</b>	<b>43</b>
Secrétariat général (SG-DINT).....	43
Service juridique et législatif (SJL).....	44
Service des communes et des relations institutionnelles (SeCRI).....	44
1 <sup>re</sup> observation <b>Répartition des tâches entre le Service des communes et des relations institutionnelles (SeCRI) et les préfetures</b> .....	45
Service de la population (SPOP).....	45
2 <sup>e</sup> observation <b>Traitement des dossiers de la division Etrangers</b> .....	46
FAREAS.....	46
Service pénitentiaire (SPEN).....	47
3 <sup>e</sup> observation <b>Renforcement de la chaîne pénale</b> .....	47
Office du tuteur général (OTG).....	47
4 <sup>e</sup> observation <b>Répartition des tutelles et des curatelles entre privés et professionnels</b> .....	48
5 <sup>e</sup> observation <b>Simplification des démarches administratives et communication des données entre les services de l'Etat</b> .....	48
Cellule constitution et RPT.....	48
Conclusion .....	49
<b>DEPARTEMENT DE LA SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE (DSAS).....</b>	<b>50</b>
Introduction.....	50
Secrétariat général (SG-DSAS).....	50
Service des assurances sociales et de l'hébergement (SASH).....	51
Service de prévoyance et d'aide sociales (SPAS).....	53
1 <sup>re</sup> observation <b>Collaboration des services cantonaux au dispositif d'enquête RI</b> .....	54
Service de la santé publique (SSP).....	55
2 <sup>e</sup> observation <b>Mise en conformité anti-feu des EMS vaudois subventionnés</b> .....	56
Service des Hospices cantonaux – CHUV (HC).....	57
3 <sup>e</sup> observation <b>Sécurité des urgences</b> .....	60
Conclusion .....	61
<b>DEPARTEMENT DE L'ECONOMIE (DEC).....</b>	<b>62</b>
Appréciation générale.....	62
Secrétariat général (SG-DEC).....	63
1 <sup>re</sup> observation <b>Problématique des lits froids</b> .....	63
Service de l'économie, du logement et du tourisme (SELT).....	64
2 <sup>e</sup> observation <b>Pénurie de logements</b> .....	65
Service de l'emploi (SDE).....	66
Service de l'agriculture (SAGR).....	67
3 <sup>e</sup> observation <b>Avenir des locaux de l'ancienne Ecole de fromagerie</b> .....	68

Service du développement territorial (SDT).....	68
4 <sup>e</sup> observation <b>Evolution du traitement des dossiers HZB</b> .....	68
Service de l'éducation physique et du sport (SEPS).....	69
5 <sup>e</sup> observation <b>Manque de salles de sport</b> .....	70
Conclusion .....	70
<b>DEPARTEMENT DES INFRASTRUCTURES (DINF)</b> .....	71
Introduction.....	71
Secrétariat général (SG-DINF).....	71
1 <sup>re</sup> observation <b>Projet SAU</b> .....	72
2 <sup>e</sup> observation <b>Retards chroniques des dossiers transmis à la CAMAC</b> .....	74
Service des routes (SR).....	76
3 <sup>e</sup> observation <b>Fonction de voyer</b> .....	76
4 <sup>e</sup> observation <b>Locaux inadaptés</b> .....	77
5 <sup>e</sup> observation <b>Entretien du réseau cantonal</b> .....	78
Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPAL).....	79
Service de la mobilité (SM) .....	82
Direction des systèmes d'information (DSI).....	83
6 <sup>e</sup> observation <b>Pilotage de la DSI</b> .....	84
7 <sup>e</sup> observation <b>Avenir d'Antilope et Safari – Logiciels libres</b> .....	85
Conclusion .....	85
<b>DEPARTEMENT DES FINANCES ET DES RELATIONS EXTERIEURES (DFIRE)</b> .....	86
Secrétariat général (SG-DFIRE) .....	86
1 <sup>re</sup> observation <b>Haute surveillance du Tribunal cantonal</b> .....	86
Office des affaires extérieures (OAE) .....	87
Chancellerie .....	87
Registre foncier (RF).....	88
Administration cantonale des impôts (ACI).....	88
2 <sup>e</sup> observation <b>Informatique au service de l'ACI</b> .....	90
Service d'analyse et de gestion financières (SAGEFI) .....	91
3 <sup>e</sup> observation <b>Outil de gestion financière</b> .....	91
Service du personnel de l'Etat de Vaud (SPEV) .....	92
Service cantonal de recherche et d'information statistiques (SCRIS).....	93
Ordre judiciaire vaudois (OJV) .....	93
4 <sup>e</sup> observation <b>Etablissement de détention des mineurs</b> .....	94
5 <sup>e</sup> observation <b>Renforcement de l'Office d'application des peines</b> .....	95
Contrôle cantonal des finances (CCF) .....	96
Conclusion .....	96
<b>RAPPORT DE LA COMMISSION THEMATIQUE DU SYSTEME D'INFORMATION (CTSI)</b> .....	97
Rapport de la sous-commission chargée d'examiner les différents problèmes rencontrés par les utilisateurs internes de l'Etat, Conseil d'Etat et Grand Conseil, avec la DSI.....	97
1 <sup>re</sup> observation <b>Cadre légal de la DSI</b> .....	103
Rapport de la sous-commission Groupe 2 chargée d'examiner l'état actuel d'Antilope et Safari et les possibilités existantes de développement .....	103
2 <sup>e</sup> observation <b>Perspectives du SIEL</b> .....	106
Rapport de la sous-commission chargée de l'analyse du projet SIEF .....	106
Conclusion .....	111
3 <sup>e</sup> observation <b>Outil de gestion de projets</b> .....	111
4 <sup>e</sup> observation <b>Formation des collaborateurs de la DSI</b> .....	111
5 <sup>e</sup> observation <b>Transmission des informations à la DSI</b> .....	111

## RAPPORT GENERAL

**M<sup>me</sup> Anne-Marie Depoisier, présidente, rapportrice** : — Le 1<sup>er</sup> juillet 2007 a commencé une nouvelle législature, 2007-2012. La Commission de gestion (COGES) nommée par le Grand Conseil ce 1<sup>er</sup> juillet 2007 se trouve renouvelée, seuls quatre députés sur les quinze que compte la COGES font la transition entre les deux législatures. En tout début d'exercice, trois mutations sont encore intervenues.

La COGES a dès lors dû trouver ses marques ; ses membres ont fait connaissance les uns avec les autres particulièrement dans les duos travaillant sur un département selon la répartition décidée en séance plénière.

Au cours de cette première année, la commission s'est réunie en séance plénière à onze reprises. Elle a participé à une séance commune avec la COFIN ayant trait à DECFO-SYSREM ; une prochaine séance, fixée en mai prochain, concernera la présentation des comptes 2007 par le CCF.

Les rapports de ce premier exercice sont essentiellement destinés à poser des bases et livrer des premières informations sur l'activité gouvernementale. Les quatre prochaines années permettront à la commission de creuser les questions et les domaines qui lui sembleront nécessaires. Ce travail sur cinq ans est profitable pour les députés comme pour le Conseil d'Etat, il permet un suivi certainement intéressant.

Le lecteur comprendra très vite que le dossier qui a interpellé voire inquiété d'une manière récurrente la COGES est l'informatique cantonale. Dès lors, un mandat en trois points a été confié à la Commission thématique du système d'information (CTSI). La CTSI a fourni un rapport détaillé qui constituera une base solide pour la suite de ses travaux sur la gestion de l'informatique cantonale. Nous la remercions d'avoir répondu aux questions posées dans le mandat en un laps de temps très court ; les résultats de ses analyses, qui comprennent cinq observations, font partie intégrante du présent document. La Commission de gestion a adopté les observations proposées par la CTSI lors de sa séance plénière du 8 avril 2008.

L'objectif transversal étudié par toutes les sous-commissions concerne les frais de déplacement et de représentation. Il s'agit de connaître la procédure mise en place par l'Etat et le respect de son application dans tous les départements. Rappelons quelques directives de base du Service du personnel de l'Etat de Vaud au sujet des frais de transport qui peuvent connaître des exceptions ou adaptations.<sup>1</sup>

- Les frais de transports sont remboursés au tarif des entreprises de transport public en 2<sup>e</sup> classe.
- Dans les cas où il s'ensuit une économie pour l'Etat, le collaborateur est tenu de prendre un abonnement CFF demi-tarif, dont le coût lui est remboursé.
- Pour les déplacements de service, la priorité doit être donnée aux transports publics.
- Peuvent utiliser leurs véhicules privés, les collaborateurs qui y ont été expressément autorisés par l'autorité d'engagement.
- Indemnités : 70 centimes le kilomètre et 800 francs annuels pour l'utilisation d'une voiture dûment autorisée.

### Rencontre avec le Conseil d'Etat

La COGES a rencontré le Conseil d'Etat le 12 mars 2008, elle a proposé deux thèmes à l'ordre du jour qui concernent l'informatique cantonale et le fonctionnement du Conseil d'Etat.

---

<sup>1</sup> Référence : Directives LPers datées du 13.12.2006.

## **Informatique cantonale**

Les problèmes de l'informatique cantonale défraient régulièrement la presse et donnent lieu à des remarques nombreuses lors des visites dans les services.

La COGES avait, avant cette rencontre avec le Conseil d'Etat, donné un mandat à la Commission du système d'information lui demandant de se renseigner sur trois points :

- les problèmes rencontrés par les utilisateurs internes de l'Etat, Conseil d'Etat et Grand Conseil avec la DSI ;
- l'état actuel d'Antilope et Safari et leurs possibilités existantes de développement ;
- mêmes questions que ci-dessus concernant le SIEF (Système d'information des établissements de formation) au DFJC.

Au Conseil d'Etat, la COGES demandait de se prononcer sur la nouvelle organisation de l'informatique cantonale centralisée à la DSI et sur la manière dont il entendait garder la haute main, département par département, sur l'informatique de l'administration.

Lors de cette rencontre, le Conseil d'Etat s'est efforcé de nous tranquilliser, et de nous dire que finalement « tout est sous contrôle ». Les questions très concrètes sur les dysfonctionnements constatés dans les départements, posées par les commissaires de la COGES n'ont reçu que des réponses apaisantes. Le Conseil d'Etat s'est fixé comme objectif de prioriser des projets, de les mettre en œuvre puis de passer au suivant. Le Conseil d'Etat suit ce dossier « de très près ».

Vous trouverez plus loin le rapport consacré à la situation de l'informatique cantonale.

## **Fonctionnement du Conseil d'Etat**

L'autre point abordé était : comment le Conseil d'Etat fonctionnera-t-il avec un même président pendant les cinq ans de la législature ? Comment vit-on le fait que le Président du Conseil d'Etat soit en même temps le chef du Département des finances; cela renforce-t-il sa position au sein du Collège ?

La Commission de gestion tenait à traiter ce sujet assez tôt, bien qu'elle soit consciente que le recul nécessaire fait défaut. C'est en effet une nouveauté qui va influencer toute la législature.

En résumé : le Conseil d'Etat nous dit que la présidence a dû se consacrer à l'élaboration du programme de législature comme le lui demande la constitution, ce fut un énorme chantier qui a chargé la première année de la présidence.

Il reste sept départements avec à leur tête un conseiller d'Etat. La présidence est comme précédemment un élément d'un département, celui du DFIRE en l'occurrence. Ce n'est donc pas une révolution. Depuis quelques années, cette charge représente un pourcentage non négligeable en temps, en effort pour conduire les travaux du Collège. Il manque le recul pour fournir une bonne appréciation. Il nous est dit que ce sont les tâches répétitives qui seront peut-être difficiles à gérer. Le président devra être en permanence en position de leadership, de représentation du Conseil d'Etat, il lui faudra trouver le ressort nécessaire à cette activité présidentielle.

Le fait que ce soit la même personne qui assume la charge des finances et de la présidence ne pose pas de problème, cela aurait aussi bien pu être un autre département qui soit lié à la présidence.

## Services et offices ayant changé de départements au 1<sup>er</sup> juillet 2007<sup>2</sup>

Services et offices	Avant le 1 <sup>er</sup> juillet 2007	Après le 1 <sup>er</sup> juillet 2007
Bureau de l'égalité entre femmes et hommes (BEFH)	DEC	DSE
Service vétérinaire (SVET) <sup>3</sup>	DEC	DSE
Autorité de surveillance des fondations (ASF)	DFIN	DINT
Service pénitentiaire (SPEN)	DSE	DINT
Office du tuteur général (OTG)	OJV	DINT
Service du développement territorial (SDT) <sup>4</sup>	DIRE	DEC
Conseil & appui en organisation et management (UCA)	DIRE	DFIRE
Chancellerie/Relations avec la Parlement et l'Ordre judiciaire	DIRE	DFIRE
Office des affaires extérieures (OAE)	DIRE	DFIRE

### Secrétariat général du Grand Conseil (SGC)

Le Bureau de la Commission de gestion a rendu visite au Secrétariat général du Grand Conseil le 5 mars 2008. Il a été reçu par M. Olivier Rapin, secrétaire général. Nous le remercions pour son accueil, ses informations précieuses et toutes les réponses données à nos questions.

Cette entité administrative, devenue un service en 2004, est en extension rapide pour répondre à la nouvelle organisation du travail du Grand Conseil. Ce service est donc encore en période transitoire dans son organisation. Le budget 2008 prévoit l'engagement de 2,5 ETP pour gérer le suivi des commissions, ainsi les procès-verbaux et les convocations dépendront du Secrétariat général et non plus des départements concernés. Il pourrait en être de même pour les futures commissions thématiques. L'organigramme du service n'est dès lors pas encore complet.

Le secrétaire général est assisté d'un adjoint et d'un gestionnaire administratif. Trois domaines sont maintenant créés : la gestion administrative, les commissions parlementaires et le bulletin du Grand Conseil. Lorsque tous les ETP autorisés auront été engagés, l'organigramme sera complété. Le SPEV doit encore valider la « Décision d'organisation ».

<sup>2</sup> Le Département de la formation et de la jeunesse (DFJ) et devenu le Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC).

Le Département des institutions et des relations extérieures (DIRE) est devenu le Département de l'intérieur (DINT).

Le Département des finances et devenu le Département des finances et des relations extérieures (DFIRE).

<sup>3</sup> Le Service vétérinaire a rejoint le Laboratoire cantonal au DSE pour devenir le Service de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV).

<sup>4</sup> Anciennement « Service de l'aménagement du territoire (SAT).

Les principales activités et principaux soucis du Secrétariat général sont les suivants :

- Le Bulletin du Grand Conseil : un retard important est à rattraper dû, entre autres, aux problèmes informatiques du projet « feuille de style ». Certaines informations se perdent, il faut les rechercher, ce qui ralentit le travail. La DSI doit absolument avancer dans le remplacement de ce qui peut être considéré comme une « vaudoiserie ». Le retard devrait être rattrapé d'ici la fin de l'année, actuellement une version dite « provisoire » des débats existe.
- Le cheminement des indemnités de députés a fait l'objet d'un rapport du CCF qualifiant le niveau de ce processus « d'informel ». Il s'agit de modéliser le processus, de le documenter, voir de l'informatiser. Ce que le service va s'atteler à faire rapidement.
- Les locaux : les trois étages du bâtiment place du Château 6 sont dévolus au Secrétariat général du Grand Conseil avec au premier étage le Bulletin du Grand Conseil, au deuxième le secrétariat des commissions parlementaires et au troisième, la direction du service. Il y a suffisamment de places au deuxième étage pour accueillir les nouveaux collaborateurs. Afin de faire le lien avec la construction de Perregaux et l'éventualité de locaux réservés au SGC, le secrétaire général participe au projet Perregaux.

C'est le SGC qui gère l'indemnité à la tenancière de la buvette Fr. 250.— par journée de Grand Conseil ; le budget du technicien en charge de la sonorisation de la salle du Grand Conseil s'élève à Fr. 95.—/h. Le SGC verse encore Fr. 20'000.— à TVRL et Fr. 9'500.— à la Ville de Lausanne pour les cloches qui sonnent régulièrement annonçant les séances plénières du Grand Conseil.

### **Chancellerie**

Le Bureau de la COGES a rendu visite à la Chancellerie le 6 mars 2008. Il a été reçu par M. le chancelier Vincent Grandjean. Nous le remercions pour son accueil et toutes les réponses et informations importantes qu'il nous a données.

L'année de changement de législature est une grosse année qu'il faut bien préparer. Et ce fut le cas particulièrement cette année avec la concrétisation de la présidence permanente pour cinq ans. La Chancellerie est rattachée administrativement et organiquement au département du président, mais pas géographiquement. La Chancellerie reste, comme par le passé, au service des six autres départements.

Le Président prépare le travail du Collège sans empiéter sur les autres départements. Cette année, la Chancellerie avec le président a pu faciliter le travail important que représente la préparation du programme de législature, en prévoyant la méthode de travail et en récoltant dans les différents départements les éléments et documents nécessaires.

Depuis plusieurs années le SAGEFI, le SPEV et la Chancellerie forment un état-major au service du Conseil d'Etat. La communication de tout gros dossier qui concerne au moins deux, voire plus de départements, est supervisée par le président. Lors de leur séance hebdomadaire les conseillers d'Etat peuvent ainsi se consacrer essentiellement aux décisions à prendre, à la politique à mener. Un travail important pour bien planifier le travail du Conseil d'Etat est mené par les secrétaires généraux et la chancelière adjointe.

La collaboration avec le Grand Conseil est bonne. Son indépendance est bien défendue et reconnue, par contre ce n'est pas une administration bis, certaines tâches se font en collaboration avec la Chancellerie. Chaque jeudi matin, un maximum d'informations sont transmises au Secrétariat général du Grand Conseil. Cet échange est nécessaire à une bonne organisation du Grand Conseil.

Lorsqu'on aborde le dossier informatique, les difficultés apparaissent et tout n'est de loin pas rose. Depuis un an, les problèmes s'accumulent pour Antilope, programme mis en service en 1992-93. A l'époque, c'était un modèle du genre, reconnu par les autres cantons ; il était précurseur.

Une force opérationnelle a été mise en place afin de diminuer les dysfonctionnements d'ici fin mars. Un moteur de recherche pour trouver les documents ne pourrait être qu'un « emplâtre sur une jambe de bois », il a été décidé de ne plus développer Antilope ni Safari. Il s'agira de trouver un système simple.

Le plan d'action du Conseil d'Etat doit être mis en oeuvre par M. le conseiller d'Etat F. Marthaler avec la collaboration de M<sup>me</sup> la conseillère d'Etat J. de Quattro et M. le conseiller d'Etat P. Broulis.

Il faut aussi reconnaître qu'entre l'Office de la sécurité informatique cantonale (OSIC) et la Direction des systèmes d'information (DSI), il y a quelque incompréhension (cf. rapport DSE). Comme annoncé, un rapport circonstancié de la Commission du système d'information fait le point de la situation et a suscité quatre observations.

### **Conclusion**

Ce premier rapport de la législature comporte 39 observations. Ce nombre peut paraître élevé, mais il représente les pistes sur lesquelles la COGES souhaite travailler pendant son mandat de cinq ans. Sur les bases ainsi posées, elle pourra mieux cibler les domaines à suivre. Ces observations ont toutes été discutées et votées, souvent à l'unanimité, par la commission.

Pour terminer, nous remercions les membres du Conseil d'Etat, la Chancellerie, les cheffes et chefs de service, les secrétaires généraux ainsi que toutes les personnes de l'Administration cantonale qui ont, avec compétence et disponibilité, renseigné et guidé les membres de la COGES dans leur travail.

Un chaleureux merci tout particulier à notre secrétaire, Carole Pico, pour son accompagnement et sa connaissance des rouages de notre administration. Elle a largement facilité nos premiers pas de commissaires à la gestion. Nous n'oublierons pas, au chapitre des remerciements, l'entier du Secrétariat général du Grand Conseil qui chaque jour est au service du Grand Conseil.

## RAPPORT DE LA COMMISSION DE GESTION

**en vertu du mandat qui lui a été confié par le Grand Conseil  
suite à la résolution Jérôme Christen lui demandant de faire la lumière  
sur les raisons pour lesquelles l'Etat de Vaud n'a pas obtenu de l'ECA  
réparation complète du dommage subi dans la cadre de l'incendie de Perregaux et  
d'examiner si d'autres bâtiments de l'Etat ne sont pas sous-évalués**

**M. Laurent Wehrli, premier vice-président de la COGES, rapporteur** : — Suite au vote par le Grand Conseil de la résolution Jérôme Christen, la Commission de gestion a été chargée de « faire la lumière sur les raisons pour lesquelles l'Etat de Vaud n'a pas obtenu de l'ECA réparation complète du dommage subi dans la cadre de l'incendie de Perregaux, examiner si d'autres bâtiments de l'Etat ne sont pas sous-évalués et établir un rapport sur cette question ». Elle devait également « examiner les délégations de compétences existantes ou à prévoir en matière de gestion de portefeuille d'assurance. »

### Dédommagement ECA de l'incendie du bâtiment Perregaux

#### *Méthode de travail*

La Commission de gestion a confié l'étude de ces questions à une délégation ad hoc composée de la sous-commission en charge du Département de la sécurité et de l'environnement (DSE), de celle du Département des infrastructures (DINF) et de l'un des vice-présidents. De cette manière, les représentants de l'Etablissement cantonal des assurances (ECA) et du Service de l'immobilier de l'Etat (ex-SIL devenu SIPAL) ont pu être entendus quant à la question de l'indemnisation de l'incendie du bâtiment Perregaux, survenu le 14 mai 2002.

#### *Chronologie*

Le 1<sup>er</sup> avril 1983, le bâtiment Perregaux a fait l'objet d'une police d'assurance auprès de l'ECA pour un montant en valeur à neuf de Fr. 4'277'000.—. Ce montant a été indexé à Fr. 5'279'054.— en date du 21 février 1994. Le 1<sup>er</sup> novembre 1999, le Grand Conseil a voté l'EMPD de Fr. 3'285'000.— pour la transformation de ce bâtiment. Les travaux ont démarré en 2000 et devaient s'achever en 2002.

Le 22 septembre 2000, un représentant de l'ECA et un de l'Etat, à savoir un collaborateur du SIL (alors au DFIN), constatent sur place l'état du bâtiment. Ils arrivent à la conclusion de revoir le montant assuré non plus en valeur à neuf mais en valeur actuelle, en l'occurrence non plus Fr. 5'279'054.— mais Fr. 3'175'000.—. Cette décision fait l'objet d'un procès-verbal cosigné par ces deux personnes et d'une nouvelle police d'assurance qui n'est pas contestée par l'Etat et ses services. Ceci est parfaitement conforme à l'art. 22a de la loi concernant l'assurance des bâtiments et du mobilier contre l'incendie et les éléments naturels (LAIEN) qui précise à son al. 1 : « L'Etablissement et l'assuré peuvent convenir d'assurer les biens immobiliers à la valeur actuelle<sup>5</sup> » ainsi qu'à l'article 68 de la même loi<sup>6</sup>. Le 1<sup>er</sup> février 2002, le montant assuré est automatiquement indexé à la valeur de Fr. 3'234'560.—.

Le 14 mai 2002 a eu lieu l'incendie du bâtiment Perregaux. Le 16 avril 2003, une convention a été signée entre l'Etat et l'ECA portant le dédommagement de l'ECA à Fr. 3'550'000.— tenant compte de la nouvelle police de 2000 indexée en 2002 (Fr. 3'234'560.—) plus un montant complémentaire pour les frais de dégagement et un pour les ouvrages annexes (Fr. 315'440.—).

---

<sup>5</sup> « On entend par valeur actuelle d'un bien immobilier le coût, au moment de la taxation, d'un bâtiment semblable édifié sur le même emplacement, compte tenu du degré de vétusté, de l'état d'entretien et de l'usure. » Art. 22a al. 2 LAIEN.

<sup>6</sup> « L'assuré qui conteste une décision prise à son égard, indépendamment de tout sinistre, par l'Etablissement ou par une commission de taxe, peut recourir contre cette décision, par acte motivé adressé à l'Etablissement, dans les dix jours dès sa notification par avis reproduisant le présent alinéa; ce délai peut être prolongé par convention. » Art. 68 al. 1 LAIEN

Divers avis de droit ou analyses demandés par l'Etat au Service immeuble, patrimoine et logistique (SIPAL) (fusion du SIL et du SMBA au DINF) ont tous confirmé les éléments mentionnés ci-dessus et la validité de la convention précitée du 16 avril 2003.

### *Problèmes décelés*

L'analyse conduite par la Commission de gestion a mis à jour deux problèmes majeurs.

1. L'Etat n'a pas annoncé les travaux votés par le Grand Conseil et mis en œuvre à la suite de la décision de ce dernier en 1999. Les travaux faisant l'objet d'un permis de construire et portant « sur la construction, la transformation, la démolition ou le changement d'affectation susceptible d'aggraver les risques d'un bâtiment existant » font l'objet d'une annonce systématique à l'ECA, permettant en cela un suivi de la mise à niveau des valeurs à neuf des biens immobiliers assurés<sup>7</sup>. Tel n'a pas été le cas des travaux de Perregaux, vu leur nature et leur «non-aggravation des risques», selon la dispense décidée, de manière réglementaire, par la Municipalité de Lausanne. Vu ce fait, les responsables du SIL auraient dû faire une annonce volontaire à l'ECA des travaux conduits, conformément à la loi<sup>8</sup>. Cela aurait conduit à une réévaluation progressive du montant assuré, tenant compte non seulement de la valeur du bâtiment mais de l'augmentation due aux travaux de rénovation réalisés<sup>9</sup>. Grâce à cette annonce, le dédommagement versé par l'ECA aurait été bien plus élevé.
2. L'Etat a accepté le passage de l'assurance du bâtiment en valeur à neuf à celle en valeur actuelle. L'Etat aurait eu pourtant trois fois l'occasion de contester une telle décision : lors de la séance sur place, lors de la réception du procès-verbal de cette séance et enfin lors de la réception de la police d'assurance modifiée selon les décisions prises lors de cette séance. Tel n'a pas été le cas, alors qu'à cette période, les travaux de rénovation votés par le Grand Conseil avaient cours, travaux qui corrigeaient justement l'état de vétusté mis en avant pour justifier le changement de police. Si le collaborateur de l'Etat et ses chefs avaient maintenu l'assurance du bâtiment à valeur à neuf, l'ECA aurait bien entendu dédommagé l'Etat suite à l'incendie par un montant d'au moins Fr. 5'384'635.— (valeur 1994 indexée), sans compter les augmentations progressives liées aux travaux en cours si, comme indiqué ci-dessus, les personnes responsables au sein de l'Administration cantonale avaient fait leur devoir d'annonce.

### *Mesures*

Il en ressort que contrairement aux affirmations avancées dans la résolution précitée, qui a engagé cette analyse de la Commission de gestion, le problème du dédommagement, inférieur à celui en valeur à neuf et tenant compte des travaux déjà réalisés, relève d'erreurs multiples de l'Administration cantonale. En cela, la Commission estime avoir répondu au premier mandat que lui a confié le Grand Conseil. Vu la période passée depuis ces événements, elle renonce à déposer une observation quant aux sanctions et aux modifications de gestion qui auraient dû être prises. Elle en reprendra cependant certains éléments dans les deux observations qu'elle a l'honneur de présenter, afin également de pouvoir répondre aux deux autres mandats qui lui ont été confiés à cette occasion.

---

<sup>7</sup> « Les communes sont tenues d'informer immédiatement l'Etablissement de tout permis de construire délivré. Cette communication vaut demande d'assurance. » Art. 18 al. 2 LAIEN.

« Les municipalités avisent l'Etablissement en cas de délivrance d'un permis de construire portant sur la construction, la transformation, la démolition ou sur un changement d'affectation susceptible d'aggraver les risques d'un bâtiment existant. » Art. 12 al. 2 du Règlement d'application de la LAIEN (RLAIEN).

<sup>8</sup> « Les demandes d'assurance et de taxation incombent en première ligne au propriétaire du bâtiment, qui répond de tout retard. » Art. 18 al. 1 LAIEN.

<sup>9</sup> « Cependant, l'Etablissement peut procéder à des taxations provisoires avant l'achèvement des travaux. » Art. 23 al. 2 LAIEN.

*1<sup>re</sup> observation*

***Etat de l'assurance incendie et dégâts naturels des bâtiments de l'Etat***

*L'Etat avait accepté que le bâtiment de Perregaux soit assuré en valeur actuelle et non pas en valeur à neuf. Le dédommagement de l'ECA suite à l'incendie du 14 mai 2002 en a ainsi été réduit. A ce jour, plusieurs bâtiments de l'Etat sont toujours assurés ainsi.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur le nombre et la typologie des bâtiments qu'il assure toujours en valeur actuelle, ainsi que sur les raisons qui le conduisent à préférer cette forme d'assurance à celle en valeur à neuf. De plus, le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur la situation particulière des bâtiments historiques.*

*2<sup>e</sup> observation*

***Délégation de compétences en matière d'assurances***

*Dans le dossier de la couverture en assurance incendie et dégâts naturels du bâtiment Perregaux, il s'avère qu'une gestion malheureuse de la part de certains collaborateurs de l'Etat a conduit à une diminution notoire du dédommagement que l'ECA devait à l'Etat suite à l'incendie de ce bâtiment.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures prises pour améliorer la gestion du portefeuille des assurances des bâtiments dont il est propriétaire et garantir ainsi le dédommagement que l'Etat peut attendre en cas de sinistre sur les bâtiments existants (en particulier assurance en valeur à neuf) et sur les travaux entrepris (notamment annonce de ces derniers et réévaluation progressive de la valeur assurée).*

## DEPARTEMENT DE LA SECURITE ET DE L'ENVIRONNEMENT (DSE)

**M. Yves Ferrari, rapporteur** : — La sous-commission de gestion chargée d'étudier la gestion du Département de la sécurité et de l'environnement pour l'exercice 2007 était composée de MM. Mario-Charles Pertusio et Yves Ferrari, rapporteur.

### Introduction

La plupart des services ont été visités début 2008 en fonction des délais fixés pour la remise du rapport. Parlementaire de milice, le commissaire à la gestion ne peut prétendre tout contrôler et expliquer. Il peut cependant relever des points qui lui paraissent dignes d'intérêt avec sa mission.

#### Les services suivants ont été consultés :

- Secrétariat général (SG-DSE).
- Police cantonale (PolCant).
- Service des automobiles et de la navigation (SAN).
- Service de la sécurité civile et militaire (SSCM).
- Service des eaux, sols et assainissement (SESA).
- Service des forêts, de la faune et de la nature (SFFN).
- Service de l'environnement et de l'énergie (SEVEN).
- Service de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV).
- Bureau de l'égalité entre femmes et hommes (BEFH).

La résolution concernant la sous-évaluation du bâtiment Perregaux auprès de l'ECA, résolution émanant du député Jérôme Christen, a été traitée à l'interne de la Commission de gestion par les sous-commissions en charge du DSE et du DINF, ainsi que par M. le premier vice-président de notre commission.

### Secrétariat général (SG-DSE)

#### *Contributions*

Les élections au Conseil d'Etat 2007 qui ont conduit à l'arrivée à la tête du DSE d'une nouvelle conseillère d'Etat, ainsi qu'à des changements dans l'organisation du DSE ont fortement mobilisé le SG du DSE. Le Service pénitentiaire (SPEN) en moins (dorénavant au DINT), le DSE s'est vu rattacher le Bureau de l'égalité entre femmes et hommes (BEFH) et le Service vétérinaire cantonal (SVET) (tous deux au DEC avant le 1<sup>er</sup> juillet). Ce dernier a fusionné avec le Laboratoire cantonal (LC) pour donner naissance au Service de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV).

Outre l'apprentissage de matières nouvelles, le SG a fourni un effort particulier pour intégrer ces services et offrir le soutien nécessaire en terme de Ressources humaines (RH), d'appuis financier et juridique. Les multiples révélations liées aux pratiques exercées par le chef du Service des automobiles et de la navigation (SAN) ainsi que son départ précipité au 30 juin 2007 ont également fortement mobilisé le SG. Ce dernier a géré les derniers mois de travail de l'ex-chef du service, s'est assuré de la continuité des prestations étatiques depuis son départ et a mis en place la procédure d'engagement d'un nouveau chef de service.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> A ce jour le futur chef de service est connu

Un transfert d'ETP du SAN a permis au SG de se renforcer. Le SG compte, outre la collaboratrice personnelle et la secrétaire de la cheffe de département, 22,4 ETP répartis comme suit : Secrétariat : 6,8 ETP ; UFD : 4,2 ETP ; Communication : 1 ETP ; URH : 4,1 ETP ; déléguée à l'environnement : 1 ETP ; OSIC : 5,3 ETP.

Le SG a supervisé la réponse à 15 interpellations (dont l'une datait de 2004), 1 postulat (2005), 1 pétition et 2 questions orales.

### **Office de la sécurité informatique cantonale (OSIC)**

Orienté vers la sécurité des réseaux informatiques de l'Etat de Vaud, l'OSIC est judicieusement intégré au DSE dans le cadre de son SG et permet de répondre aux normes ISO 27001 et 27002. Le regroupement des Unités informatiques départementales (UID) et donc de l'ensemble de l'informatique au sein de la Direction des systèmes d'information (DSI) au DINF n'offre plus à l'OSIC les mêmes possibilités d'intervenir en amont des projets informatiques. Il y a lieu de s'assurer que grâce à la création de la DSI, la meilleure homogénéité de l'informatique entre départements ne se fasse pas au détriment d'une moins bonne coordination entre la DSI, la BEDAG et l'OSIC. Les remarques formulées par l'OSIC lors de test de pénétration ou d'audit devraient donner lieu à un retour permettant de s'assurer de la prise en compte des considérations émises. L'OSIC devrait également avoir les moyens de s'assurer en tout temps que la BEDAG répond à son cahier des charges.

### **Police cantonale (PolCant)**

*Réforme policière : historique P2000 et état de la situation (motion Aubert et initiative d'Artagnan)*

Pour faire suite à l'abandon du concept « Police 2000 » ainsi qu'au dépôt d'une initiative populaire « Pour une police unifiée et plus efficace Opération d'Artagnan » lancée par la base de la gendarmerie, ainsi qu'à la motion Aubert « Pour une police coordonnée », on peut noter que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, la Police cantonale et les corps de polices municipales ou intercommunales ont collaboré d'une manière peu compréhensible pour la population. Les aspirants de la Police cantonale ainsi que de corps locaux ou régionaux sont tous formés depuis quelques années à l'académie de police de Savatan et jouissent de la même formation.

L'accroissement de la population et l'urbanisation des communes vont de pair avec des besoins sécuritaires nouveaux. Les contrats de prestations peuvent constituer des réponses adaptées aux attentes de la population et d'un certain nombre d'autorités communales, étant donné que, depuis 2003 à fin 2007, le nombre de contrats a été croissant et séduisent même des villes à l'image de Gland. A fin 2007, on dénombre 22 contrats et 4 conventions pour 38 communes. Pour une population de quelque 87'000 habitants, c'est donc 42,3 ETP de policiers cantonaux qui assurent désormais des tâches de polices communales, en partenariat étroit avec les autorités locales. A ce jour, ce sont plus d'une vingtaine de nouvelles communes pour un bassin de population de 20'000 habitants (représentant 15 à 20 ETP supplémentaires) qui sont en négociation avec la Police cantonale pour un contrat de prestation.

Sans vouloir revenir sur le constat du rapport 2006, il est souhaitable que la problématique générale liée à la sécurité policière cantonale ainsi que l'ensemble des activités policières puisse être rapidement coordonné ou à défaut trouver des réponses adéquates aux demandes la population.

*Différents niveau de collocations des polices communales et limites des compétences*

Si les nouveaux policiers sont tous formés à Savatan, il a été possible de constater qu'en raison du niveau de collocation de la Police communale ou régionale (soit la capacité d'intervention dans certaines circonstances) du travail à double était effectué. A titre d'exemple, le simple fait qu'un feu de poubelle soit déclaré intentionnel sur un territoire avec un corps de Police régionale ayant demandé d'être colloqué au niveau 4 (sans compétence judiciaire), engendre le déplacement de deux policiers communaux et de deux policiers cantonaux. L'impossibilité de certains corps de police d'obtenir un

niveau de collocation 5 (à l'exception de la Police lausannoise) peut paraître regrettable. La sous-commission de gestion sera particulièrement attentive à l'avenir à tout type d'amélioration de la collaboration entre la Police cantonale et les corps de polices locaux ou régionaux.

#### *Police de sûreté sections et brigades*

L'effectif au 31.12.2007 de 247 personnes est composé de 196 hommes et 51 femmes, pour une charge de travail qui a passé de 16'564 réquisitions en 2005 à 17'546 en 2007. Il est à noter que la mise en œuvre des réformes judiciaires (Codex 2010) découlant de l'unification, à l'échelle suisse, de plusieurs codes de procédure impliquera des changements législatifs sans précédent pour le Canton. Les innovations introduites par le nouveau Code de procédure pénale (CPP) suisse entraîneront une réorganisation complète des autorités de poursuite pénale et dès lors impliqueront également une adaptation importante du travail de la Police cantonale et de l'infrastructure nécessaire à la présence d'avocat «de la première heure». En vue de l'introduction du nouveau CPP, la Police de sûreté a arrêté une planification concernant notamment la sensibilisation de la direction du corps, des cadres intermédiaires et de l'ensemble du personnel. Elle permet également la mise en œuvre de groupes de travail traitant des enquêtes préliminaires, de l'administration de la preuve ainsi que du fonctionnement de la permanence judiciaire. Finalement, elle permet d'avoir un contact avec d'autres corps de polices cantonales appliquant une procédure similaire à celle qui sera introduite en 2010 et d'échanger des points de vue avec les magistrats judiciaires.

Cette planification, qui a débuté en juillet 2007, s'échelonne jusqu'à novembre 2009 pour atteindre une mise en place effective des nouvelles structures dès le 1<sup>er</sup> janvier 2010. La sous-commission de gestion sera particulièrement attentive à l'avancement de cette mise en œuvre ainsi qu'à ses incidences.

#### *Zone carcérale problématique des transferts ainsi qu'adaptation des locaux*

Les locaux de la zone carcérale du Centre de la Blécherette sont bien entretenus, toutefois comme déjà mentionné dans le rapport 2006, l'infrastructure technique actuelle ne permet toujours pas d'effectuer des transferts sécurisés et discrets des 14'000 personnes détenues par ans. Les véhicules de Securitrans (qui ont un mandat de transport des personnes détenues à l'échelle de la Suisse) ne peuvent pas entrer dans le garage prévu pour y faire transiter les personnes détenues en raison de l'étroitesse de la porte. En raison de ce problème une tentative d'évasion, heureusement avortée suite à une brève course-poursuite, a eu lieu dernièrement. Comme déjà demandé dans le rapport 2006, il est impératif que des solutions adéquates, rapides et pas nécessairement onéreuses puissent être mises en œuvre dans les meilleurs délais afin de garantir une sécurité effective de la zone concernée et des personnes transférées afin que le travail de la Police cantonale puisse se faire de façon optimale.

#### *1<sup>re</sup> observation*

#### ***Sécurité de la zone carcérale***

*Alors que la population carcérale concernée par des transferts dans les locaux du Centre de la Blécherette est à ce jour conséquente, les conditions de travail, liées aux locaux (garage) inadéquats, ne sont plus admissibles compte tenu des risques d'évasion ainsi que du manque de discrétion et de protection qui ne permettent pas une entrée et une sortie convenable des personnes détenues.*

- *Le Conseil d'Etat est invité à présenter au Grand Conseil les mesures qu'il entend prendre afin de remédier aux insuffisances sécuritaires des personnes détenues en cours de transfert.*

#### *Nouveaux véhicules de la police*

Le problème lié au surdimensionnement de certains véhicules par rapport aux espaces qu'ils devraient occuper se retrouve également dans d'autres services. Le récent achat de nouveaux véhicules type fourgons a posé des problèmes de parcage étant donné qu'ils sont trop hauts pour l'espace qu'ils

devraient occuper dans le parking. Il y a lieu de s'assurer que ce type de problème ne se reproduise plus à l'avenir.

#### *Polycom et GPS*

Le déplacement avec les UI dans la nuit du 15 et 16 février 2008 a permis de constater que le système de communication entre le CET et les unités, ainsi qu'entre les unités elles-mêmes, n'était pas satisfaisant. Ce système ne fonctionne pas à de nombreux endroits sur le territoire vaudois, obligeant les policiers à utiliser leur propre téléphone portable. Il y a lieu de s'assurer que ces erreurs soient corrigées au plus vite.

L'absence de GPS dans la plupart des véhicules de la Police cantonale a pour conséquence de rallonger les délais d'intervention qui peuvent parfois avoir des suites très problématiques. L'étendue du territoire vaudois et la rapidité d'intervention que doit avoir la Police cantonale ne peut s'effectuer sans ce type de technologie. Une fois de plus, il y a lieu de s'assurer que des mesures seront prises pour améliorer cette situation.

#### *Personnes /Engagements temporaires*

Des mesures d'urgence ont été prises suite à l'avancement des délais de production des statistiques de la criminalité, de la mise en attente de l'épuration des dossiers (loi sur les dossiers de Police judiciaire) et de l'augmentation de la productivité. L'une d'elle a été de procéder à l'engagement régulier d'Emploi temporaire d'insertion (2,2 ETP en 2007) ainsi que l'engagement de collaborateurs « Manpower » représentant en 2007 (5 ETP) durant 3 ½ mois, en moyenne (1,5 ETP) sur l'année. Le fait de procéder à des engagements temporaires pour permettre de rattraper le retard administratif pose des problèmes liés à la confidentialité des données qu'ont à traiter ces employés temporaires.

#### *2<sup>e</sup> observation*

#### ***Engagement de personnel intérimaire***

*Bien que l'accès à certaines informations confidentielles soit couvert par « un engagement de confidentialité » que doit signer le personnel intérimaire qui est engagé par la Police cantonale et ce en respect de différents articles du CPP art.184, art.185, art.186, du Code pénal suisse art. 320, de la loi sur les dossiers de Police judiciaire (LDJP) art.1, art.5 al. 1, art.7, il est incompréhensible que du personnel issu de sociétés actives dans le placement temporaire se voie attribuer des tâches liées à des données confidentielles.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre pour que ce type de situation ne se reproduise plus.*

#### *Académie de police de Savatan*

Les reconstitutions de salles de tribunal, de discothèque, de commerces, de banques etc., la mise à disposition d'un environnement exceptionnel, salles de classe, dortoirs, réfectoires, infrastructures techniques pour des exercices, etc. permettent incontestablement à l'Académie de police de Savatan d'offrir un enseignement de qualité aux aspirants policiers. Malgré son emplacement peu centré, l'Académie de police de Savatan qui partage ses infrastructures avec la Police militaire bénéficie d'un environnement parfaitement adéquat. Le Conseil d'Etat est invité à élargir ses collaborations intercantionales afin de faire de Savatan l'une des quatre écoles suisses de formation d'aspirants policiers.

Les infrastructures mises à disposition des aspirants policiers devraient bénéficier très largement à l'enseignement de ces derniers. Il y a lieu de s'assurer que l'ensemble des outils mis à la disposition de la formation soit véritablement utilisé dans le futur.

## **Service des automobiles et de la navigation (SAN)**

### *Contexte général*

Le SAN fait partie des services les plus mouvementés durant l'année 2007. Le repas de Noël effectué en décembre 2006 au château d'Oron a été un des événements qui a mis le SAN en exergue. Les problèmes de gestion du personnel au sein du service relayés par les syndicats et les médias, les enquêtes du Groupe Impact portant sur le chef du SAN et de la responsable du Centre administratif de la Blécherette, la démission du chef de service et de la responsable du centre, la gestion du service par un chef de service ad intérim, le mandat du Grand Conseil suite à la résolution de M. Josef Zizyadis<sup>11</sup>, le rapport du CCF sur les comptes postaux ou bancaires non introduits au bilan, le vote du Grand Conseil favorable à l'autonomisation du service et le référendum gagné par les opposants quelques mois plus tard, ont contribué à rendre l'ambiance morose et les relations de travail tendues. Le rapport de la délégation de la COGES, ayant travaillé sur la demande du GC concernant ce service, fait l'objet d'un rapport séparé.

### *Visite du Centre auto de Nyon*

Le local administratif loué par le SAN dans le bâtiment de la STEP de Nyon donne entière insatisfaction. Cinq personnes travaillent dans un espace de 32 m<sup>2</sup> qui n'est pas cloisonné. Seuls deux guichets permettent aux clients de régler les formalités administratives, il est donc très fréquent que deux clients soient servis en même temps dans chacun des deux guichets. Le seul ordinateur au centre des deux guichets ne permettant pas de traiter toutes les demandes, la confidentialité des relations ne peut pas être respectée. Les personnes employées du centre se rendant à leur place pour effectuer leur travail administratif, les conversations se superposent dans le local et rendent d'autant plus difficiles les conditions de travail. La salle d'attente se situe dans le couloir permettant d'atteindre les différentes pièces du bâtiment de la STEP.

L'espace pour le contrôle technique est composé de deux pistes en partie externes pour les contrôles de pollution et avec des élévateurs à l'intérieur permettant à chaque personne employée de travailler à sa hauteur. Les personnes employées du centre auto de Nyon travaillent en alternance avec les autres centres et la Blécherette selon un programme prédéfini réparti en tranches d'un mois. Quatre à cinq personnes travaillent au contrôle technique.

Les candidats à l'examen du permis de conduire sont priés d'attendre dans un portacabine mis à leur disposition derrière le parking. La cafétéria mise à disposition des personnes employées se situe à l'étage supérieur et indique clairement que l'Etat de Vaud n'a pas souhaité faire des frais pour son équipement.

Les tests de vitesse et de freinage s'effectuent sur une route communale sur laquelle circulent les clients se rendant au centre, les paysans et les véhicules techniques de la STEP. Les conditions de sécurité sont pour le moins réduites à leur minimum. Compte tenu de ces conditions, les visites techniques des poids lourds s'effectuent dans une importante entreprise de transport de la région.

Situé à l'Asse, le centre nyonnais ferme ses deux guichets pendant une semaine et n'effectue pas de contrôle technique pendant trois semaines lors de la période du Paléo. Que ce soit tout au long de l'année, mais plus encore en été, les odeurs de la STEP incommode les personnes employées du centre.

Le PDCan prévoit l'arrivée de 100'000 personnes dans le Canton d'ici à 2020, dont une partie habitera entre Genève et Lausanne (confirmé par le SDAN Schéma directeur de l'agglomération nyonnaise). Cette arrivée de nouveaux habitants entraînera très certainement un potentiel de nouveaux clients au centre auto de Nyon qui n'a actuellement pas les infrastructures suffisantes pour y répondre. Un travail

---

<sup>11</sup> « demandant de toute urgence que la Commission de gestion établisse un rapport particulier sur la gestion de cette affaire par le Conseil d'Etat, en particulier sur la gestion de l'ancien Conseiller d'Etat M. Charles-Louis Rochat. Ce rapport doit avoir pour objectif de déterminer le tort causé par l'Exécutif cantonal dans sa gestion directe ou indirecte du Service des automobiles ».

important de coordination devra être effectué avec le Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPAL) de façon à ce que ce dernier puisse répondre à temps aux futures demandes.

Le Centre auto de Nyon traite environ 13% de la demande cantonale totale et 84'000 clients se présentent annuellement au centre.

#### *Centre de la Blécherette*

Le projet d'autonomisation du service a eu pour corollaire que l'Etat n'a que très peu investi d'argent durant ces dernières années dans le centre de la Blécherette. Si le nombre de m<sup>2</sup> de plancher du bâtiment administratif semble être suffisant, leur répartition sur trois étages ne l'est pas. L'accès au guichet du contentieux, situé au 3<sup>e</sup> étage, impose un trajet entre les bureaux non publics du service. La polyvalence des personnes employées du centre administratif, souhaitée par l'ancien chef de service, a eu pour conséquence une concentration de la clientèle au 1<sup>er</sup> étage où de nombreux guichets sont ouverts. L'attente d'une vingtaine de personnes dans la salle d'attente composée de chaises située au centre des guichets rend le niveau sonore très élevé. Le travail effectué dans le back office accroît encore ce phénomène. A contrario, le rez-de-chaussée consacré au permis de conduire est très calme et beaucoup moins peuplé. L'introduction de la polyvalence a permis aux clients d'être servis plus rapidement et de ne pas devoir faire la queue à plusieurs guichets différents, mais elle a également parfois engendré de multiples petites erreurs dans le processus de traitement des demandes, en raison d'une formation trop rapide de certaines des personnes employées. Il y a lieu de s'assurer que la salle à disposition pour la formation des nouvelles personnes employées puisse servir au perfectionnement des personnes déjà employées dans le centre administratif. Le cas échéant la salle de repos, manifestement très peu utilisée, pourrait offrir cette possibilité.

Les horaires de travail dont la modification a découlé de la polyvalence mise en place en 2006, ne sont en 2007 toujours pas conformes à la LPers. Ce problème devra être traité de façon prioritaire par le futur chef du service.

Les locaux administratifs jouxtant les espaces pour les contrôles techniques posent des problèmes d'isolation des façades, d'éclairage des bureaux et de stockage d'information.

#### *Call center (Centrale d'appel téléphonique)*

En 2007 le call center du SAN a fonctionné à satisfaction en répondant plus efficacement aux appels des usagers permettant par là même une légère diminution des courriers épistolaires.

#### *Frais de déplacement des visites techniques*

Les frais de déplacement tardif des visites techniques n'ont pas pu être facturés durant les six derniers mois de l'année 2007 en raison d'une modification du règlement et d'une directive qui n'est jamais entrée en vigueur suite au départ du chef de service et au changement du chef de département. Tout déplacement, effectué même en dernière minute, pouvait être fait par le client ce qui entraînait une perte de temps pour les personnes employées du centre technique qui ne pouvaient pas le facturer.<sup>12</sup>

#### *Du passé à l'avenir*

Les problèmes physiques relevés à Nyon ou à Lausanne ne pourront trouver de solution ni dans l'année à venir, ni dans un cadre trop fermé. Les projets lausannois, ainsi que le PALM, visant à développer le plateau de la Plaine-du-Loup et de la Blécherette afin d'y construire un éco-quartier, ont pour conséquence que le centre auto de la Blécherette se retrouvera en ville. Il y a lieu d'avoir une réflexion globale sur les missions et activités du SAN et leur déploiement sur le territoire vaudois dans les années à venir. Une réflexion, pouvant aboutir à terme sur un plan d'action, pourrait être menée tout en respectant la volonté populaire du 24 octobre 2007.

---

<sup>12</sup> En date du 12 février 08, un nouveau règlement a corrigé ce problème et un déplacement trop tardif est dorénavant facturé au client.

Tenant compte des nombreux changements que le SAN a connu durant 2007, du rapport annexe de la délégation de la COGES qui a répondu au mandat du GC et de l'arrivée d'un nouveau chef de service, il n'est pas fait d'observation concernant ce service pour 2007.

## **Service de la sécurité civile et militaire (SSCM)**

### *Exercices réalisés*

L'année 2007 aura vu la mise sur pied de plusieurs exercices, dont les deux principaux étaient :

- « Pediluve » en collaboration avec le vétérinaire cantonal et la région territoriale 1, il a réuni les partenaires du plan ORCA ainsi que l'armée les 11 et 12 juin 2007 dans le Gros-de-Vaud. Il s'agissait de tester le dispositif qui serait mis en place dans le cas d'apparition de foyers de grippe aviaire dans le Canton et l'engagement de moyens militaires pour renforcer ceux civils en cas d'aide subsidiaire.
- « Pandémie » sous l'égide de l'EMCC, s'est déroulé les 3 et 4 octobre 2007 au Centre de compétence de la protection de la population à Gollion en collaboration avec le médecin cantonal et la région territoriale 1. Il avait pour but d'exercer le travail d'EM et d'appliquer les processus EM (plan horaire, rapports), de détecter et analyser la problématique concernant la vaccination de masse, de définir les besoins relatifs aux mesures préparatoires et de mise en œuvre et d'établir un catalogue des besoins, notamment en cas d'aide subsidiaire de l'armée.

### *Organisation*

L'année 2007 aura été marquée par la mise en route de la nouvelle organisation. Afin de s'adapter à l'évolution des dangers et des risques et pour gérer son propre développement, le SSCM a mis en place une plate-forme de gestion de projet. A la fin 2007, ce sont plus de 50 projets qui ont été développés ou sont en cours de réalisation. Le SSCM, au travers de ses différentes activités liées à la formation, la mise sur pied d'exercices ainsi que les engagements au profit d'autorités ou d'organismes de manifestation a conduit à renforcer la collaboration entre les partenaires et contribué de ce fait au décloisonnement entre l'ensemble des services concernés. A titre d'exemple, le projet A.G.I.L.E (pour une protection civile Adaptée, Garante, Intégrée, Légitime, Efficace) destiné à jouer un rôle intégrateur est une réforme de grande envergure, il tend à l'amélioration de la disponibilité et de la capacité opérationnelle eue égard au nouveau découpage territorial et à la nouvelle approche de la gestion des dangers et des risques.

### *BAP et locaux à Morges*

Les besoins d'espace supplémentaire du DSAS permettant de répondre aux conséquences de l'introduction de la RPT impliqueront une réorganisation au sein du BAP. Les bâtiments à proximité du château de Morges appartenant à l'Etat et les combles n'étant pas utilisés, il pourrait y avoir une opportunité intéressante de regrouper les affaires militaires à Morges afin de dégager des espaces au BAP. Un travail interdépartemental sous l'égide du SIPAL devra être effectué dans les années à venir.

## **Service des eaux, sols et assainissement (SESA)**

### *Problématique du gravier*

La réalisation en 2007 d'une feuille de route pour tout ce qui a trait aux extractions de matériaux pierreux permettra dans le futur d'être mieux préparé lorsque le service sera amené à défendre un dossier devant le TC. Le travail de recensement et de mise à jour des éléments, qui a fait échouer des dossiers portant sur des gravières devant des tribunaux, doit être considéré comme un pas important vers la résolution en amont des problèmes qui peuvent être rencontrés. Ce document, transversal, réalisé en coordination avec le SFFN, le SR, le SM et la cellule DD (tous trois au DINF), est une aide précieuse et un gain de temps important car il permet d'être plus proactif. Il y a lieu de s'assurer que ce

premier pas, certes important, sera suivi d'autres feuilles de route portant sur des éléments relevant du service afin d'intégrer les raisons qui peuvent aboutir à un blocage du projet, beaucoup plus en amont dans le processus.

Une démarche visant à explorer l'instauration avec une affectation claire d'une taxe écologique sur la consommation des graviers neufs, dans le but de financer un transport combiné (rail-route) des matériaux minéraux a été mise sur pied. La sous-commission de gestion sera particulièrement attentive à ce que ce projet aboutisse à des résultats tangibles dans le futur.

Dans ce domaine, le service a souhaité sensibiliser les acteurs concernés à l'intérêt de favoriser les matériaux de substitution, qui représentent aujourd'hui moins d'un quart de la consommation totale des graviers dans les constructions.

#### *Cours d'eau et sécurité*

30 entreprises de correction fluviale ont été suivies par les trois seuls ETP du service. Cette compression du personnel a parfois pu entraîner des prolongations du temps de traitement des dossiers. La raison du manque de temps à disposition pour assurer la participation nécessaire à ce type de projet, ainsi que l'audition des opposants, sont intrinsèquement liées à l'absence d'une démarche participative. L'économie réalisée dans le personnel a plusieurs fois engendré des surcoûts pour la défense de ces projets en interne ou devant les tribunaux.

La participation financière de la Confédération étant liée à la stricte sécurisation de certaines parties des cours d'eau, des travaux d'étude et de financement ont été réalisés notamment dans le cadre de la troisième correction du Rhône (R3) via des mesures urgentes transitoires (MUT). Il y a lieu de s'assurer que, même si seules les mesures sécuritaires permettent une participation financière de la Confédération, les autres aspects du dossier ne soient pas pour autant délaissés.

### **Service des forêts, de la faune et de la nature (SFFN)**

#### *Groupements forestiers*

L'acceptation fin 2006 par le GC des modifications légales devant mener à terme, et sur une base volontaire, à la disparition des triages forestiers au profit de groupements forestiers dont les dimensions devraient être mieux à même de répondre aux futurs défis (économie de la filière du bois, zone de protection, etc.) n'a pas suscité de nombreuses demandes. Fin 2007, seuls trois statuts de groupements forestiers, englobant 28 communes ont été adoptés par le Conseil d'Etat. Les résistances semblent être importantes mais lorsqu'il y avait, dans les triages, une volonté commune de se rassembler pour offrir des prestations répondant mieux à leurs demandes, le groupement forestier semble être un outil adéquat. Dans ce cas, le groupement forestier a pour objectif d'avoir un renforcement du professionnalisme de la gestion. Dans les autres cas, où il est très fortement suggéré afin de pouvoir toucher des subventions, il ne peut représenter qu'une simple transformation de triage sans plus-value particulière.

Le contrôle des groupements forestiers s'effectue par les inspecteurs forestiers et par les tâches publiques déléguées.

#### *Éléments naturels*

Dans le cadre de son mandat, le SFFN doit faire face à une augmentation importante des demandes de conformité à la législation. A titre d'exemple, le contrôle du respect des limites des lisières a bondi de 1'000 à 2'000 demandes en l'espace de quelques années sans que cela n'engendre d'ETP supplémentaire. La réorganisation du service, qui a débuté en 2003 pour s'achever début 2008, a permis d'absorber ces nombreuses demandes. La sous-commission de gestion sera particulièrement attentive à ce que les conditions de travail ne se péjorent pas en raison d'une nouvelle augmentation des dossiers sans ETP supplémentaire.

La création des cartes des dangers naturels pour les phénomènes relevant du service (dangers d'avalanches, de chutes de pierres, les glissements de terrain, les coulées de boues et les laves torrentielles) et qui serviront d'instrument de planification (aménagement du territoire) s'effectuera sur la base du travail d'élaboration de cartes indicatives réalisé durant 2007.

#### *Police de la faune*

La politique vaudoise dans le domaine de la faune se retrouve confrontée au fait qu'elle ne s'applique que dans le cadre de son territoire institutionnel, artificiellement créé par les êtres humains, alors que la faune se déplace d'un Canton à l'autre, mais également d'un pays à l'autre en fonction d'une typologie de terrain qui ne correspond pas aux territoires institutionnels. Dans ce contexte, la régulation des sangliers est hasardeuse et a pour conséquence que les financements aux agriculteurs des dégâts créés par les sangliers peuvent être largement inférieurs à la demande.

La Police de la faune est amenée à réguler la faune en la chassant durant de nombreuses nuits afin d'escompter avoir des résultats. Il y a lieu de vérifier si la modernisation de certains outils mis à la disposition de la Police de la faune ne pourrait pas engendrer une diminution du nombre d'heures de travail supplémentaires que connaissent bons nombres de gardes faune.

Le « plan sectoriel cerf » a également été réalisé durant l'année 2007. Ce plan devrait permettre à terme de mieux comprendre et réguler les cerfs afin d'amoinrir les dégâts dont ils sont à l'origine sur les jeunes résineux initialement exploités à des fins commerciales.

Les groupements forestiers, mieux organisés et plus étendus géographiquement que les triages, ont des demandes encore plus importantes que par le passé vis-à-vis de la Police de la faune. Il y a lieu de s'assurer que les arbitrages qui seront effectués respecteront l'équilibre biologique des zones concernées et que la communication du travail effectué au sein de ce service soit bien mise en valeur.

### **Service de l'environnement et de l'énergie (SEVEN)**

#### *Energie*

L'année 2007 a été marquée par la mise en pratique de la loi sur l'énergie, permettant au Canton de reprendre activement son programme d'aides financières pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables. L'application de la norme d'isolation thermique dans les bâtiments (SIA 380/1) a entraîné, tout au long de l'année, de nombreux cours aussi bien pour les professionnels que pour les communes. Par ailleurs, ce sont près de 900 demandes qui ont été déposées par des particuliers au SEVEN pour être traitées.

Les débats autour du réchauffement climatique et l'augmentation des coûts de l'énergie ont pris de l'ampleur au cours de l'année 2007. Dès le mois d'août 2007, les communes qui le souhaitaient ont enfin pu percevoir l'indemnité pour l'usage du sol.

La demande sans cesse croissante des particuliers et des communes s'est faite sans ETP supplémentaire. Aujourd'hui, les personnes chargées de répondre aux demandes ne peuvent plus le faire sans remettre en cause la rapidité avec laquelle le GC souhaitait la mise en œuvre de la loi sur l'énergie qui a déjà dormi bien assez longtemps dans les tiroirs du CE. La sous-commission de gestion sera particulièrement attentive dans l'année à venir à ce que des ETP supplémentaires puissent venir renforcer les personnes travaillant à l'application de la loi sur l'énergie afin d'assurer le suivi correct des demandes de soutien logistique des communes ainsi que des demandes émanant de privés.

#### *Rayonnement non ionisant (ORNI)*

Le nombre de dossiers de mise à l'enquête relatifs aux antennes de téléphonie mobile en 2007 est resté stable par rapport aux années précédentes (180 dossiers en 2007 pour 176 en 2006). Les fréquentes oppositions et recours lors de la mise à l'enquête des stations de base pour la téléphonie mobile démontrent la sensibilité de la population face à la problématique du rayonnement électromagnétique. La surveillance de ces rayonnements est basée sur la confiance et aucune mesure concrète n'est faite

sur les lieux une fois l'antenne réalisée. En effet, en raison d'un manque d'ETP, les données des opérateurs sont considérées comme fiables or, selon le SEVEN, les données inscrites dans les dossiers lors de la mise à l'enquête ne correspondent parfois pas à la réalité du terrain. En cas de doute, un privé pourra demander de contrôler la puissance d'une antenne. Contrôle effectué par un bureau d'ingénieur choisi en accord avec l'opérateur et qu'il devra payer de sa poche si les valeurs correspondent aux informations fournies. Dans le cas contraire, l'opérateur devra supporter les frais liés au contrôle.

#### *Surveillance des immiscions*

L'année 2007 a permis de renforcer la surveillance de la qualité de l'air (réseau Vaud'Air) avec la réalisation d'une septième station<sup>13</sup>. Les stations ont par ailleurs été partiellement renouvelées et sont composées de nouveaux instruments de mesure des polluants atmosphériques et des paramètres météorologiques en fonction des besoins sur ces sites représentatifs de la qualité de l'air du Canton. Un laboratoire mobile vient compléter le dispositif (7 stations vaudoises et 2 stations fédérales) afin de documenter des situations locales particulières ou de participer à des campagnes nationales.

Le site Internet cantonal dédié à la protection de l'air ([www.vd.ch/air](http://www.vd.ch/air)) a été actualisé et permet dès lors d'informer en temps réel les autorités, les médias et la population sur les concentrations des polluants atmosphériques mesurées dans les différentes parties du territoire cantonal.

#### *Locaux*

La réorganisation et l'attribution de nouveaux locaux dans le bâtiment B du CLE, qui sont décrites, ci-dessous dans le cadre du SCAV, sont également valables pour le SEVEN. L'objectif du SEVEN d'offrir un véritable *centre de l'environnement* à CLE doit pouvoir se réaliser grâce à l'obtention de nouveaux locaux qui sont situés au terminus du futur M2.

### **Service de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV)**

#### *Contrôle des expérimentations animales*

Le système de contrôle de l'ensemble des expérimentations animales effectuées dans les animaleries sur territoire vaudois n'est pas adéquat. A ce jour, seule une personne prépare les dossiers (traduit de l'anglais au français) relevant de tous les protocoles de recherche d'expérience portant sur des animaux, dossiers qui ensuite sont vus et visés par le chef du service. Il y a lieu de s'assurer que des moyens seront mis à disposition afin d'effectuer des contrôles efficaces des expérimentations animales (quel que soit leur degré) de la part du SCAV.

#### *Police des chiens*

Le travail préparatoire à la mise en œuvre de la loi sur la Police des chiens, du 31 octobre 2006, dont le Conseil d'Etat a décidé, en automne 2007, l'entrée en vigueur au 1er janvier 2008, a fortement mobilisé la division des affaires vétérinaires du SCAV. Le règlement d'application et l'établissement de la première liste de chiens potentiellement dangereux ont posé plus de problèmes qu'initialement prévus par le GC. La division des affaires vétérinaires a par ailleurs été amenée à répondre à deux consultations fédérales.

#### *Avenir des bâtiments du Centre de laboratoires d'Epalinges (CLE)*

La fusion du Service vétérinaire (dont les bureaux sont à l'Institut Galli Valério) avec le Laboratoire cantonal (à Epalinges) pour former le SCAV étant la résultante des mesures «*défi*» ne peut pas à ce jour se réaliser physiquement avec l'arrivée prévue sur le site d'Epalinges d'un certain nombre de collaborateurs. Les bâtiments de l'Institut suisse de recherche expérimentale sur le cancer (ISREC) n'ont toujours pas fait l'objet d'un protocole d'achat entre ce dernier (fondation rattachée à l'EPFL) et

---

<sup>13</sup> Inaugurée début 2008

l'Etat, quand bien même le déménagement de l'ISREC sur le site de l'EPFL est prévu pour 2009. La sous-commission de gestion sera particulièrement attentive à ce que des solutions puissent être trouvées sous l'égide du SIPAL, avec l'accord des différents départements concernés, pour qu'une réallocation de ces locaux puisse avoir lieu rapidement. Il y a urgence tant en terme de planification organisationnelle que financière de définir quels seront les utilisateurs de ces surfaces.

### *3<sup>e</sup> observation*

#### ***Attribution des locaux situés dans le bâtiment B, sur le site d'Epalinges***

*Alors que divers instituts de recherche dépendant des grandes écoles vont déménager au bord du lac, de grandes surfaces de laboratoire, enseignement ou recherche, vont être disponibles pour permettre la réunification de l'ensemble des activités du SCAV (Service de la consommation et des affaires vétérinaires) et réallouer certains locaux au SEVEN (Service de l'environnement et de l'énergie) Dès lors, les différents départements concernés doivent se mettre rapidement d'accord quant à l'attribution desdits locaux.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Gand Conseil sur l'affectation future des bâtiments du site d'Epalinges (CLE), ainsi que les délais liés, le cas échéant, à des travaux inhérents à l'adaptation voire la transformation et la rénovation de ces derniers.*

## **Bureau de l'égalité entre femmes et hommes (BEFH)**

### *Changement de département*

Le rattachement du BEFH au DSE depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2007 devrait permettre de faciliter notamment les relations entre le BEFH et la PolCant dans le cadre des actions de lutte contre la violence domestique. Si cette mission du BEFH semble être facilitée avec son rattachement au DSE, d'autres missions pourraient souffrir de son arrivée à ce département. L'un des objectifs du BEFH est l'égalité entre les femmes et les hommes *à l'externe* de l'ACV notamment dans le cadre des activités professionnelles et du travail non rémunéré. Cet objectif pourrait profiter d'une coordination plus importante si le BEFH était rattaché au DEC. Par ailleurs, en amont de la vie professionnelle, la formation, l'orientation scolaire, les relations familles et enfants et les JOM (Journées oser tous les métiers) relèvent essentiellement du DFJC. Un autre objectif est l'égalité entre les femmes et les hommes en interne de l'ACV. Si la promotion interne doit être coordonnée transversalement quel que soit le département auquel le BEFH est rattaché, le développement des garderies et autres lieux d'accueil pour enfants relèvent du DFJC dans le cadre d'une offre correspond à une amélioration des conditions générales du personnel (SPEV, DFIRE).

### *Développement de l'offre de places en garderie*

Au 1<sup>er</sup> janvier 2007, les cinq places de la garderie de Marcelin à Morges ont permis d'étoffer l'offre à disposition des personnes employées par l'ACV en répondant à la demande d'une dizaine de famille.

### *Différentiation et appropriation des objectifs*

Si l'objectif à long terme est la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes, les projets que réalise le BEFH doivent continuer à avoir des objectifs à moyens terme (échéance du projet) et à court terme (en cours de projet afin de pouvoir le réorienter le cas échéant). Ces jalons intermédiaires permettent également aux acteurs directs et indirects du projet de se l'approprier et de le porter. A titre d'exemple, si l'objectif final est une meilleure proportionnalité des genres en fonction des filières retenues à l'issue de la scolarité obligatoire ou du gymnase, le BEFH pourrait permettre à court terme aux directeurs et aux enseignants de s'interroger sur les contenus de cours et à moyen terme d'élaborer une vision diachronique de l'évolution.

## **Conclusion**

La sous-commission de gestion formule les réserves d'usage au cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier ses considérations n'auraient pas été portés à sa connaissance au cours de ses travaux.

Sous réserve des réponses aux observations formulées ci-dessus, la sous-commission de gestion propose au Grand Conseil d'accepter la gestion du Département de la sécurité et de l'environnement pour l'année 2007.

## **DEPARTEMENT DE LA FORMATION, DE LA JEUNESSE ET DE LA CULTURE (DFJC)**

**M<sup>me</sup> Catherine Labouchère, rapportrice** : — La sous-commission chargée de la gestion du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture pour l'exercice 2007 était composée de M. André Chatelain et M<sup>me</sup> Catherine Labouchère, rapportrice.

### **Introduction**

Dans cette première année de législature, les commissaires ont rencontré la cheffe du département, le secrétaire général, son adjoint et tous les chefs de service du département. Ils ont effectué de nombreuses visites sur le terrain : écoles, gymnases, écoles professionnelles, UNIL, HES, ainsi que des offices et institutions subventionnés, et des lieux de culture subventionnés par l'Etat.

Les commissaires ont été très bien accueillis au cours de leurs visites et reçu les informations demandées. Les échanges avec le personnel du terrain ont été fructueux et ont permis aux commissaires de mieux appréhender les problématiques spécifiques des personnes et lieux concernés.

### **Secrétariat général (SG-DFJC)**

Nous avons fait un tour d'horizon général, sachant que l'exhaustivité des questions était difficile à établir en cette première année de législature, puis abordé quelques points spécifiques.

Un des constats qui peut être fait est que la légère détente des effectifs scolaires pour la DGEO permet la maîtrise des coûts. A budget égal, il y a moins de prestations à offrir. La « bosse » démographique se reporte actuellement sur les gymnases et la formation professionnelle, mais elle diminuera dans un proche avenir.

La question des transferts des secrétariats scolaires au DFJC avait créé passablement de remous en raison des disparités de situations de ce personnel d'un endroit à l'autre du Canton. La situation est maintenant stabilisée. En ce qui concerne les vagues à l'Office du personnel, apparues en 2003, elles sont partiellement résorbées et les traitements seront bientôt sous l'entière responsabilité du SG avec le nouvel outil informatique SIEF (voir ci-après).

Le SG a également pour tâche le contrôle des films (uniquement les demandes d'abaissement de l'âge) et il le fait en collaboration avec le Canton de Genève.

En ce qui concerne l'informatique, il faut relever que :

- l'informatique administrative sera rattachée au Département des infrastructures dès le 31 décembre 2008 (8'000 PC et 8'000 photocopieuses) ;
- l'informatique pédagogique (13'000 machines MAC), destinées à l'enseignement, restera au DFJC ;
- le schéma directeur 2006-2012 commence à être mis sur pied.

Le SG soutient le système SIEF «Système d'information des établissements de formation». Son introduction pose encore de nombreux problèmes. La Commission de gestion s'en est référée, pour les aspects techniques, à la Commission du système d'information ; son analyse sera incluse dans le présent rapport de gestion. Notre sous-commission a visité l'unité qui s'occupe de la mise en place de ce système. Nos constats et commentaires figurent ci-après (rubrique SIEF).

Le personnel du SG compte actuellement 8,3 ETP pour l'URSP (Unité de recherche pour le pilotage de systèmes pédagogiques), 23 ETP pour l'informatique (administrative et pédagogique) et 17 pour l'OPES (Office du personnel enseignant).

### *Thème transversal interservices : frais de voyages et de transports*

Il s'avère que le SPEV (Service du personnel de l'Etat de Vaud) a émis des directives qui sont suivies à satisfaction dans tous les services. Il s'agit essentiellement pour les trajets en train, de tickets 2<sup>e</sup> classe avec le plus souvent un demi-tarif ; pour ceux en avion, de billets économiques ou bas tarif si possible et, pour les trajets en voiture, d'un remboursement forfaitaire au kilomètre ou de l'utilisation d'un véhicule « Mobility ». Pour les frais de logement ou de repas, un décompte avec frais plafonnés doit être signé et approuvé par la hiérarchie selon une liste bien déterminée. Tous les services l'appliquent. Les directives de base sont décrites de manière un peu plus détaillée lorsque l'activité des services implique une fréquence plus soutenue des déplacements ou des voyages à l'étranger (ex. SERAC ou UNIL). Notre sous-commission n'a pas procédé à une vérification plus approfondie de l'application de ces directives.

### *SIEF (Système d'information des établissements de formation)*

Le but de ce système est d'avoir la même logique de suivi durant toute la scolarité de l'élève y compris pour celle qui concerne le post-obligatoire (gymnases et formation professionnelle). Jusqu'à maintenant pour les 182 établissements, il y avait plus de 200 applications et jusqu'à 11 resaisies pour les élèves et 5 pour les enseignants. Chaque service développait ses propres outils. Dès 2002, il y a eu la volonté de sortir de cette situation, d'autant plus que l'Office du personnel avait aussi de la peine à gérer la situation des 15'000 enseignants, celle de leur salaire et de leur statut. De plus, le délai pour mettre fin au système actuel a été imposé au 31.12.2007. Les contrats avec BEDAG sont caducs dès cette date et le système Echo 400 très obsolète, ne peut plus être maintenu, car il n'existe plus personne chez ce fournisseur en raison de sa faillite. Dès lors la mise en place d'un nouveau système s'impose.

L'outil SIEF est prévu pour 150'000 utilisateurs et s'il est bien spécifique pour le domaine de l'enseignement (une école ne se gère pas comme un hôpital), il doit s'intégrer dans l'informatique cantonale. Un million de francs est prévu à cet effet. Pour le reste, il devra gérer 1,238 millions de francs de périmètre financier et transmettre des données au DINF pour paiement. La gestion scolaire se fait en cascade d'année en année et il fallait trouver un outil qui avait déjà fait ses preuves, l'adapter aux besoins vaudois et y raccorder tous les services du DFJC, sauf la DGES et le SERAC. L'EMPD N° 326 de mars 2006 a décrit l'outil en détails. La recherche s'est orientée vers l'Autriche qui avait déjà acheté le produit et qui l'utilisait à satisfaction. La démarche s'est faite en deux temps : acheter le produit existant et le développer. Le Grand Conseil a accordé un crédit dans ce sens en 2006 (Fr. 8'126'000.— pour la réalisation du produit et Fr. 400'000.— pour la formation y relative).

La principale caractéristique demandée au produit réside dans son accessibilité aux élèves, aux enseignants, aux parents et aux directions. Différents accès sécurisés doivent être prévus selon des accès ciblés. Deux niveaux sont prévus à cet effet :

- a) le client dit « lourd » (directions et secrétariats des établissements, personnel administratif des services, administrateurs du système) ;
- b) le client dit « léger » (élèves et parents d'élèves mineurs, enseignants, maîtres d'apprentissage).

Pour les utilisateurs de base, il est prévu une demi-journée de formation et 4,5 journées pour les cadres, car ils devront expliciter les tâches avant de les mettre sur l'outil. Cela est apparu insuffisant en regard de la complexité des nouveaux paramètres à intégrer.

La planification d'introduction est prévue dès septembre 2007 et doit durer jusqu'en 2009. Le premier service concerné est la formation professionnelle. Pour procéder à l'introduction et au suivi, il existe un centre de compétences de 8 ETP : 5 informaticiens (2 paramètreurs, 2 développeurs des interfaces, 1 architecte intégrateur de solutions) et 3 répondants métiers.

Si, sur le principe et les attentes liés à l'adoption d'un nouveau système, on peut constater une bonne adhésion, la première phase de mise en œuvre a suscité de très nombreuses réactions et beaucoup de problèmes liés à des questions à la fois techniques et de fond. Sur les questions techniques, les problèmes découlant du travail du fournisseur et du suivi qu'il y apporte sont importants. C'est

pourquoi, la Commission du système d'information a été mandatée à cet effet avec pour mission d'examiner les aspects techniques. La sous-commission relève que le système autrichien était adapté pour 8 fonctions à la base et que pour la formation professionnelle dans le Canton de Vaud, cela concerne 300 métiers avec une gestion qui n'est pas uniforme dans chaque école. L'information sur le modèle autrichien ne semble pas avoir été complète.

Pour les problèmes concernant le fond, on peut regretter que tous les aspects liés à la bascule aient été vus de manière trop optimiste et qu'une communication adéquate n'ait pas suivi ou de manière incomplète. En regard de la stratégie, le choix de commencer par le service le plus complexe, celui de la formation professionnelle, est une option qu'on peut respecter. Il nous paraît qu'elle aurait dû être mieux évaluée quant à ses difficultés d'application et tout au moins accompagnée d'une possibilité de « bascule coulissante » pour permettre une meilleure adaptation. Il nous est apparu également que la formation des usagers était trop restreinte ou mal comprise et que cela n'a fait qu'augmenter leur mécontentement. L'aspect de la situation antérieure où chaque école avait son système et donc des habitudes, a certainement induit des résistances au changement mal évaluées.

Hormis ces aspects et dans un souci de protection des personnes concernées, notre sous-commission s'est posée la question de la sécurité d'un tel système. Elle y reviendra dans son analyse 2008. (Cf. rapport de la CTSI).

#### *1<sup>re</sup> observation*

#### ***Choix et mise en œuvre du***

#### ***SIEF (Système d'information des établissements de formation) : quelles analyses ?***

*Si on peut parfaitement comprendre la nécessité d'un outil informatique performant permettant une gestion optimale de l'école et de tous ses participants, le choix et les critères d'appréciation pour sa mise en œuvre sont d'une importance tout aussi grande.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur la méthodologie qu'il a suivie tant pour le choix du système que pour le planning de sa mise en œuvre.*

#### **Affaires intercantionales**

Le débat scolaire autour des méthodes existe dans beaucoup de cantons, parfois de manière plus significative et forte dans certains. C'est le cas dans le Canton de Vaud et à Genève.

La procédure d'adoption de l'accord HarmoS avance ; celui-ci entrera en vigueur lorsque dix cantons l'auront adopté. Dans le Canton de Vaud, il sera soumis au Grand Conseil début 2008.

En ce qui concerne les questions relatives à un programme romand, on ne parle plus du PECARO (Plan d'études cadre romand) mais du PER (Programme d'études romand). Il s'agit d'une voie conventionnelle et non pas constitutionnelle pour ne pas rallumer des guerres inutiles. La vision du terrain est primordiale, car les discussions sur les standards s'avèrent difficiles. Le processus qui va offrir le plus de garanties sera de garder une pluralité des méthodes, mais des manuels communs. Les salaires des enseignants resteront cantonaux.

Avec l'accord HarmoS, l'uniformisation de l'âge d'entrée à l'école (4 ans au 30 juin) et la primarisation des six premières années arriveront vite. Pour les cadres, les formations initiales puis continues seront essentielles à la réussite du processus. La question des moyens à engager devra aussi être discutée, puis définie.

Au chapitre des hautes écoles, la mise en place de la déclaration de Bologne est presque terminée. Pour que la mobilité soit efficace et réalisée, la priorité doit être mise sur la définition des critères (y compris leur reconnaissance), sur celle de la qualité et sur la politique des bourses. La question des langues (bilinguisme ou multilinguisme) ne pourra pas être éludée.

## **Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO)**

L'année 2007 a été plutôt sereine dans ce service. La confiance a été rétablie, même si on parle beaucoup des méthodes et des moyens d'enseignement. L'initiative «Ecole 2010» inquiète, car elle pourrait rallumer les tensions, de même que la reclassification des fonctions. De toute façon, en fonction de l'accord HarmoS et des différents objets parlementaires en cours, la problématique de la scolarité obligatoire sera très présente et discutée à l'avenir.

En 2007, on peut relever que le budget du service de 750 millions de francs est constitué de 90% de salaires. 90 établissements sur 700 relèvent du service de la DGEO. La communication du service avec les directions et les enseignants a été bien améliorée. Tous les enseignants ont maintenant une adresse courriel. Ils reçoivent par ce biais une lettre six fois par an, un jour après les directions, afin de ne pas créer de problèmes avec ces dernières. Cet état de fait a amélioré l'information et généré des économies (gain de Fr. 6'400.— par envoi postal).

Au niveau de l'organisation, les directions reçoivent des enveloppes pour enseigner des programmes et des moyens d'enseignement imposés. Outre cela, 60 établissements ont des projets financés hors enveloppe, notamment pour répondre à certaines particularités dues au profil des élèves. L'égalité de traitement n'est pas à confondre avec l'uniformisation.

Sur le plan pédagogique, tout est du ressort du Canton, tant pour les élèves que pour les enseignants. A quelques exceptions près – certaines municipalités ont encore de la peine à voir leur autorité transférée au Canton –, la situation est sous contrôle. Les épreuves cantonales sont également en place depuis deux ans.

En ce qui concerne l'informatique, les secrétariats scolaires sont tous raccordés à RADEO (Réseau administratif de l'enseignement obligatoire). Pour le reste, notamment en raison de l'obsolescence des outils (pour le traitement des salaires), l'attente est grande et les espoirs en regard de SIEF sont importants.

Au chapitre des subventions, on peut relever l'attribution de Fr. 500'000.— par an pour bibliomédia ; cela nécessitera une base légale, et pour le zoo de Le Vaud qui prépare les dossiers pédagogiques et reçoit les classes.

Les écoles privées ne sont pas subventionnées. Si le service assure la haute surveillance sur la direction et les enseignants, il n'est pas garant de la qualité pédagogique (la loi ne lui confie pas cette mission). La vérification du niveau des connaissances ne se fait pas d'office.

Dans les écoles publiques, puisque la grille horaire est obligatoire, les élèves sont obligés de tout suivre. Toutefois, dans les activités controversées (par exemple, la piscine mixte après la puberté, la pratique est de ne pas obliger quelqu'un à aller contre ses valeurs fondamentales). Plusieurs avis de droit ont été demandés et le principe adopté est celui de la proportionnalité. Pour les enseignants, par contre, la règle est stricte : il faut se conformer à la loi, par exemple, pas de port du foulard autorisé.

Enfin, l'année 2007 a vu plusieurs chantiers à l'étude ou en cours de réalisation. A ce titre, il faut mentionner l'harmonisation des horaires, l'harmonisation des structures d'accueil pour écoliers, la mise en place des conseils d'établissement et la coordination romande avec l'accord HarmoS.

### **Etablissement primaire du 24 Janvier à Renens**

Cet établissement se compose de 75 classes dont 4 classes de développement qui dépendent du SESAF (Service de l'enseignement spécialisé et appui à la formation). Il y a 1'350 élèves, 120 enseignants (dont 5 hommes !) sur 11 lieux d'enseignement. On peut décompter 70% d'élèves étrangers, mais ils ne sont pas tous primo-arrivants. L'établissement compte un directeur et 4 doyens à temps partiel. Dans tous les bâtiments scolaires, il y a une unité CIF (Cours intensif de français).

Les zones de recrutement se font en fonction du domicile des parents ou plus souvent encore en fonction du domicile de jour, du lieu de garde. Une attention particulière est portée au regroupement des fratries. Certaines classes sont multiâgées (deux années ensemble).

Cet établissement a introduit l'harmonisation des horaires pour le cycle initial et les cycles primaires. Cette introduction s'est faite à la suite de trois éléments déterminants :

1. la DGEO était ouverte ;
2. Renens y était favorable ;
3. une motion a été déposée au Conseil communal demandant l'harmonisation des horaires et la journée de l'écolier.

La direction a procédé à une large consultation. Elle s'est entourée de plusieurs partenaires (école, parents, communes) pour parler de l'harmonisation. Pour la journée de l'écolier, la discussion aura lieu dans un deuxième temps avec l'arrivée des APEMS (Accueil pour enfant en milieu scolaire – dès 2008). A l'interne de l'école, il y a eu une réflexion approfondie, deux obstacles subsistant : les impératifs de la loi scolaire, les 23 périodes des enseignants du CIN (Cycle initial) et les 28 pour ceux des CYP (Cycle primaire).

Il a fallu demander une dérogation à l'art 101 de la loi scolaire au DFJC et annualiser les horaires des enseignants du CIN en 22, puis 24 périodes respectivement pour chaque semestre. Les enseignants et les commissions scolaires ont donné leur accord sur l'annualisation du temps de travail et le DFJC sur la dérogation à l'art 101 de la loi scolaire. Ainsi les élèves du CIN ont congé le mercredi matin. L'introduction de 4 périodes le matin et 2 périodes progressives en CIN 1 l'après-midi s'est donc faite dès la rentrée 2006, les parents ayant été avertis. Cela fonctionne à satisfaction de tous depuis lors. On constate que les enfants ne sont pas plus fatigués. L'introduction de ces horaires a été facilitée par les 11 lieux d'enseignement et le fait qu'il n'y ait pas de problème de transports. La gestion de l'enclassement est toutefois un casse-tête pour la direction pour y intégrer tous les paramètres (domicile de jour, garderie à proximité, classes de développement), mais est possible.

Les enseignantes rencontrées nous ont dit leur satisfaction et celles des parents qui ont moins de déplacements à faire.

Sur l'ensemble du Canton, 25 dérogations ont été demandées. Dans les faits, il semble qu'il y ait encore plus d'exemples, car certains établissements n'auraient pas demandé de dérogation pour le mercredi matin de congé. La sous-commission sera particulièrement attentive sur cet objet lors du prochain exercice.

### **Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAP)**

Ce service se situe à l'interface entre la DGEO et la DGEP. Sa mission est de concourir aux missions scolaire, sociale et professionnelle. On peut dénombrer trois secteurs au sein du service. Le premier s'occupe de l'intégration scolaire et comprend l'Office de l'enseignement et celui de la psychologie scolaire. Le deuxième a pour mission l'insertion professionnelle avec l'Office de l'orientation et celui des bourses. Quant au troisième il est constitué par l'Office des écoles en santé (ODES).

Le grand bouleversement qui touchera le SESAP en 2008 est l'avènement de la RPT qui va changer complètement la logique. Avec la reprise par le Canton des prestations AI, on va passer de la logique d'assuré à celle d'élève. Toute l'année 2007 a été consacrée à cette préparation du changement de système.

Les responsables à la tête du service nous font part de trois sortes de soucis :

- soucis en termes de politiques publiques : en effet, malgré tous les efforts consentis par l'Etat, il devient de plus en plus difficile d'intégrer les jeunes. C'est à la fois un souci social et sociétal ;
- soucis en termes de structures de développement. La masse des adaptations que signifie l'adoption de la RPT constitue un énorme travail tant administratif que d'explication. Le changement de logique est souvent mal compris ou mal perçu et il y a un gros effort à fournir ;
- soucis pour l'ODES : il est nécessaire de reposer la question de sa mission et celle de ses partenaires.

### **OCBE (Office cantonal des bourses d'études)**

Le travail commencé n'est pas terminé, même si on peut constater un climat plus serein. La mise en place de la nouvelle loi sur l'aide aux études y a contribué. Sur le plan informatique, le retard pris pour mettre en place le nouveau logiciel n'a pas aidé. Des perturbations (« bugs ») existent toujours. La collaboration avec la Confédération est nécessaire, car la loi fédérale cadre sur l'aide aux études ne comprend que peu de précisions normatives. L'accord cadre intercantonal, mis en consultation en 2007, est plus précis en regard des normes, de la mobilité et de la qualité pour requérir une bourse. Dans le Canton de Vaud, les chefs du DFJC et du DSAS se concertent sur le rôle que doivent jouer les bourses dans la politique sociale. A ce titre deux scénarii sont envisagés :

- une bourse pour assurer la formation et une assurance sociale pour le complément ;
- l'aide sociale pour adulte et une bourse.

Ce qu'il faut éviter, c'est de maintenir la situation actuelle qui voit celui qui obtient une bourse traité moins favorablement que s'il était au RI. La sous-commission suivra ce dossier attentivement à l'avenir.

La loi sur l'aide aux études doit régler la surveillance. Il faut qu'elle entre en cohérence avec celle sur la formation professionnelle vaudoise. La loi fédérale ne comprend que peu de précisions normatives, au contraire de l'accord-cadre intercantonal.

On peut constater que sur les deux mille jeunes actuellement au bénéfice du RI, il y environ 150 FORJAD (Formation pour jeunes adultes en difficulté) qui proviennent de multiples sources : échecs, scolaires, formation interrompue, instabilité socioaffective, difficultés socioculturelles. Parmi eux, on dénombre une plus grande proportion de jeunes issus de l'immigration. La priorité sera de consolider les offices d'orientation sur place et ceux de réorientation dans les gymnases.

### **ODES (Office des écoles en santé)**

Il y a une adhésion au principe de restructuration des services qui utilisent l'ODES pour en faire une commission interdépartementale de santé dans les écoles. L'ODES a souffert du manque de reconnaissance institutionnelle. Un projet de rapport conjoint DFJC/DSAS est attendu. En définitive, deux cas de figure se profilent ; soit l'ODES existe avec des compétences financières et décisionnelles regroupées en son sein, soit chaque service a ses compétences propres, ce qui se pratique dans d'autres cantons. La décision politique est attendue fin 2007, début 2008.

La politique de prévention doit être clarifiée. Le cas de Lausanne a posé des problèmes, car les décisions prises sortaient du cadre légal (par ex. l'annonce d'une action prioritaire en 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> sur le suicide des jeunes).

Le statut des infirmières scolaires qui dépendent soit de l'OMSV (Organisme médico-social vaudois) soit des écoles doit être tranché. Avec EtaCom, il aurait dû y avoir une bascule complète vers l'Etat, mais certaines directions ont continué un financement avec les communes.

Pour les PPLS (Psychologie, psychomotricité et logopédie en milieu scolaire), sept régions sur dix sont devenues cantonales. La Broye et l'Est-Chablais sont conventionnées avec deux fondations. Lausanne est conventionnée avec le SESAF. Le but est de ramener tout le monde aux normes cantonales, mais les logopédistes privées sont inquiètes. La demande directe à l'AI par ces dernières n'a fait qu'augmenter. Avec la RPT, la logique change. Même si le maintien des prestations est assuré pendant trois ans, les demandes devront être filtrées, à terme, pour ne pas induire, comme actuellement, une augmentation annuelle constante de la masse remboursée. Toute la mission politique sera d'élaborer un budget pour reprendre les tâches.

Les institutions sont aussi inquiètes. Parties de l'initiative privée, elles sont maintenant entièrement subventionnées et il faudra réexaminer les tâches. Les négociations sont ardues. Si les institutions pour adultes sont relativement sereines, ce n'est pas le cas de celles pour mineurs. Passer de la logique d'assuré à celle d'élève va entraîner certaines fermetures de classes spéciales comme cela s'est fait

dans les cantons de Zurich, Berne et Fribourg. Le financement de ses institutions se fera dès 2008 par le biais de la loi sur les subventions.

### **Institution de Lavigny, Ecole de la Passerelle.**

Le but de la visite était de découvrir les activités de la «Passerelle », une école qui accueille des enfants en âge de scolarité obligatoire ayant des difficultés de développement et d'apprentissage en raison de troubles de la personnalité, de troubles psychoaffectifs, neurologiques, de langage etc. L'école assure une prise en charge globale dans le but d'assurer aux enfants une évolution harmonieuse. Elle comprend une section d'internat sous la supervision d'un éducateur et une section de semi-internat.

La semaine commence par une réunion de toutes les classes et tous les enseignants en «Assemblée générale ». On y fait un tour d'horizon des nouvelles de chacun, des anciens, des préoccupations du moment et des projets entrepris ou à entreprendre.

La sous-commission a effectué une visite des classes. Dans la première, une classe de 12 élèves entre cinq et dix ans avec deux enseignants, on y trouve des enfants avec des troubles du langage (peu d'enfants allophones) et des traits autistiques. Les projets pédagogiques sont personnalisés. Le but est de donner confiance à chaque élève avec une attention portée sur la coordination des mouvements, la logique et la concentration. Dans la deuxième, on y rencontre des enfants de 10-12 ans avec un apprentissage scolaire adapté à chacun et dans la troisième où il y a des élèves en fin de scolarité, les projets sont individualisés. Une discussion intense et émouvante s'est ouverte sur les attentes et les craintes de chacun des élèves. L'atelier est un lieu de rencontre et de création où chaque élève choisit son expression visuelle.

Dans un deuxième temps, nous visitons l'internat et rencontrons deux mères qui nous parlent de leurs enfants. L'une témoigne de la «délivrance » que la prise en charge de sa fille par l'internat a constituée pour toute la famille. Elle a pu retrouver confiance en elle, établir un projet professionnel et retrouver un dialogue familial. L'autre nous dit combien son fils, tout en gardant des problèmes de handicap, a su les gérer et entrer dans une formation spécialisée. Les deux soulignent la prise en charge globale et le souci d'attention et d'intégration des éducateurs.

Cette visite est l'occasion pour la sous-commission de discuter de la problématique de la mise en place de la RPT dans ce secteur. Les mesures pédagogiques assumées jusqu'alors par l'AI basculent vers le Canton. Le principe général est d'intégrer les enfants avec handicap dans les classes avec des appuis. Il est toutefois évident qu'il y aura des exceptions. Certains enfants seront toujours placés en institutions pour un encadrement ciblé et personnalisé en raison de leurs problématiques complexes. Que ce soit en semi-internat ou en internat, il existera toujours des cas où la séparation avec la famille sera nécessaire temporairement. Le travail en réseau sera privilégié. La procédure sera la suivante :

- demande des parents ;
- recherche de pistes de travail et mesures de prises en charge par une équipe pluridisciplinaire (enseignants, médecin, PPLS) ;
- mesures proposées à une entité indépendante et soumises à réévaluation régulière.

Les soucis de la collaboration public-privé sont évoqués. Il est évident que la mixité du système va se maintenir. Le but étant d'intégrer le plus d'enfants dans le système ordinaire, mais pas n'importe comment. Comme la société est de plus en plus fragilisée (divorces, solitudes, toxicomanies, etc.) il faut en tenir compte. Les règles de la RPT ne signifient pas la fin de la collaboration avec le privé, ni le manque de souplesse. La sous-commission a pu constater les efforts significatifs des responsables du service pour expliquer ce bouleversement que constitue la RPT face aux questions de handicap chez les mineurs.

## **Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP)**

Tout le secteur de la formation professionnelle, à l'exception des apprentis bûcherons et des agriculteurs, se trouve maintenant au DFJC. Cela facilite les rapports avec le SESAF, la DGEO, et la DGES. Il subsiste encore quelques tensions avec le DEC pour les jeunes qui relèvent de ce département (ceux au chômage ou au RI). Il est à relever que le nombre de jeunes en grandes difficultés reste stable, malgré la bonne conjoncture.

Le chef de service a trois adjoints. Une juriste à 80% qui s'occupe en grande partie des recours en cas d'échecs, qui sont en constante augmentation (il y dix ans, on en dénombrait 5-10 par an, en 2007, il y en a eu environ une centaine). Le service a un budget de 350 millions de francs pour 3'000 collaborateurs. Il y a une section RH de même qu'une section qui gère les bâtiments.

Trois secteurs existent dans ce service. Les effectifs d'élèves vont encore augmenter pendant 2-3 ans avant de se stabiliser. Il s'agit de :

1. La formation professionnelle : 17'000 jeunes en formation. En 2007, 460 contrats d'apprentissage de plus qu'en 2006 ont été signés. Cela est lié à une meilleure conjoncture et à un gros effort des démarcheurs officiels auprès des entreprises (leurs salaires sont financés par la Confédération). On remarque aussi que les entreprises étrangères engagent plus, sauf dans les domaines très pointus quand il y a des secrets de fabrication. La nouvelle loi sur la formation professionnelle est attendue avec impatience, car elle apportera des améliorations significatives, en particulier par la création d'un fonds auquel même les entreprises non formatrices contribueraient.
2. Les gymnases : environ 10'000 élèves dans neuf gymnases.
3. L'OPTI (Office de perfectionnement scolaire, de transition et d'insertion) compte actuellement 1'300 élèves. Un bilan prévu par la loi sera fait en 2007 et présenté au Grand Conseil en 2008. L'OPTI collabore avec les SEMO (Semestre de motivation), le COFOP (Centre d'orientation et de formation professionnelles) et le CHARTEM (Centre horizon d'activités et de relais transition école-métiers) mais l'orientation des jeunes dans l'une ou l'autre de ces directions doit être repensée pour éviter des retards dans les prises en charge adéquates. On sait que plus on attend, plus ces jeunes en difficultés ont de la peine à rejoindre un circuit de formation régulier. L'UCA (Unité de conseil & d'appui en management et organisation) mène une étude à ce sujet pour envisager une solution qui tienne compte de tous ces cas qu'ils dépendent du DFJC, du DSAS ou du DEC. Une réorganisation de l'OPTI est aussi envisagée, avec la mise sur pied de filières, chacune sous la houlette d'un responsable. Un COPIL est en route à ce sujet.

Côté informatique, on attend avec impatience que le système SIEF devienne opérationnel!

En ce qui concerne la RPT, cela ne touchera que les formations sociales et paramédicales.

Les subsides fédéraux par apprenti s'élèvent actuellement à Fr. 2'200.— par tête en système dual et Fr. 4'200.— en école à plein temps (elle reste toutefois indispensable pour garder vivantes les branches qui risqueraient de disparaître en cas de mauvaise conjoncture, par exemple l'horlogerie). Il faut relever que le système des examens coûte très cher, car chacune des branches veut conserver sa spécificité ! La différence culturelle entre la Suisse alémanique et la Suisse Romande se marque dans les faits. Outre Sarine, le système dual est plus en vogue qu'en Romandie où le système en école professionnelle côtoie celui en système dual.

### **Gymnase de Nyon**

En chiffres, le gymnase de Nyon comporte deux écoles : celle de maturité gymnasiale et celle de culture générale. Ce sont 1'302 élèves, 129 maîtres (80 ETP), 56,5 classes (½ classe en maturité socioprofessionnelle) soit 20 classes de plus qu'en 2006. Il y a un directeur, quatre doyens, une infirmière quatre jours par semaine (prévention des toxico-dépendances, accent mis sur la première année en regard des notes négatives, désordres alimentaires etc.), une aumônerie (catholique et protestante) avec des projets humanitaires. Actuellement, 20 salles se trouvent dans des pavillons provisoires situés sur un terrain de sport.

Dès août 2008, il y aura un nouveau règlement pour la maturité : les domaines disparaissent et les branches retrouvent leur indépendance. Le travail de maturité est noté, les maths sont renforcées et les conditions de promotion revues.

Pour la maturité professionnelle (cursus professionnel de trois ans à plein temps), il existe des liens forts avec l'économie et la pratique (des praticiens viennent au gymnase). La collaboration est soutenue avec la CVCI (Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie) et l'Ecole des métiers, par contre il y a peu de lien avec l'école professionnelle de Nyon. Il faut constater que ce n'est pas parce que les élèves restent au gymnase que leur formation pratique ne se fait pas. L'adoption récente de la LESS (loi sur l'enseignement secondaire supérieur) donne une base légale à ce qui se fait déjà.

Pour la maturité professionnelle commerciale, le stage obligatoire de neuf mois est très profitable aux deux parties. Au début, les entreprises étaient réticentes, mais maintenant elles ont compris l'avantage d'avoir des jeunes bien formés et performants et il n'y a plus de problème.

Le manque de place est récurrent au gymnase de Nyon en raison de l'accroissement démographique dans la région. Un crédit a permis de construire des pavillons et de transformer des salles ordinaires en salles spéciales. Toutefois, un grand projet sera à l'étude dès 2008 : regrouper l'EPCN (Ecole professionnelle commerciale de Nyon) et le gymnase, et construire un nouveau bâtiment qui devrait être opérationnel en 2011 avec 44 salles de classe. Il faudra aussi réaménager l'ancien. La gestion humaine constituera certainement un grand défi d'autant plus que le nombre d'élèves sera très élevé et la mission des deux écoles différente. La visite sur place nous a fait prendre conscience de toutes ces questions à résoudre.

### **Ecole professionnelle et commerciale de Lausanne et Nyon (EPCL-N)**

Un directeur et deux adjoints s'occupent de la direction de sites. Il existe quatre sites, chacun sous la direction de doyens qui ont des missions particulières, notamment transversales comme le réseau des apprenants.

Ces sites sont situés comme suit :

- Vallée de la Jeunesse (Lausanne) : employés de commerce (base et élargi), maturité commerciale et CFC 1.
- Grand Pré (Lausanne) : libraires, assistants en informatique documentaire, corps de base et unité d'enseignement.
- Rue du Midi (Lausanne) : assistants en pharmacie, de commerce de détail, gestionnaires de vente et du commerce de détail.
- Nyon : employés de commerce (base et élargi), maturité professionnelle commerciale post CFC 1 et 2 assistants du commerce de détail et préapprentissage (travail par projet un jour par semaine).

La direction générale est bien représentée au niveau suisse pour connaître et intégrer les multiples changements des ordonnances fédérales de formation et développer les certifications internationales (informatique, langues, etc.) Le rôle des associations professionnelles est de plus en plus important et la grande hétérogénéité des formations requiert des enseignants très diversifiés.

L'élève est la priorité de l'école. Tous les intervenants se rencontrent régulièrement pour le signalement des élèves en difficultés et pour mettre en place un système de mentor ou de coach. Les remédiations sont prioritaires de même que les questions financières (bourses, prêts sans intérêt). Comme le suivi des élèves est primordial, le système SIEF est vu comme un bon outil, mais des doutes subsistent quant à la diminution du personnel que cela va engendrer. Pour l'instant, la bascule vient de se faire et il subsiste de très nombreux problèmes à régler.

Pour la gestion du personnel, le miracle n'est pas à attendre. Les contrats de prestations encouragés dans un premier temps, ont été supprimés (18,3 ETP). Maintenant, on joue sur les heures supplémentaires, mais avec 300 métiers, une multitude de contrats à gérer et 3'000 experts d'examen de fin d'année, la gestion du personnel est considérable. Cela d'autant plus que les ordonnances fédérales sont de plus en plus exigeantes et que de ce fait les appuis sont plus nombreux en raison des

déficiences récurrentes en maths et français constatées chez les apprentis. La revalorisation des fonctions qui serait induite par DECFO (Système de description des emplois et de classification des fonctions) est plutôt bien acceptée dans ce secteur par les enseignants, car elle leur est favorable.

L'interrogation quant au problème des jeunes en grandes difficultés est permanente. Après la scolarité obligatoire, on constate que certains jeunes ont une absence d'environ deux ans en moyenne avant qu'on ne les retrouve soit en formation professionnelle, soit au chômage (SEMO), soit au RI ou dans une mesure SPJ. L'UCA conduit une étude pour voir comment mieux coordonner les choses au niveau des trois départements concernés (DEC, DFJ et DSAS). Des solutions sont attendues avec impatience.

Le recrutement des enseignants débute par une mise au concours, les personnes avec le titre requis sont sélectionnées, puis le choix est fait. L'engagement débute par une année probatoire (CDD – contrat de durée déterminée) puis devient un contrat définitif (CDI – contrat de durée indéterminée). Les normes de la LPers sont appliquées.

#### *2<sup>e</sup> observation*

#### ***Plus de souplesse dans la gestion des RH, est-ce possible ?***

*Un sérieux problème de gestion du personnel existe, car dans une école professionnelle, on ne connaît jamais le nombre d'élèves à venir. Les directives visent le réengagement et il est permis de déplacer les enseignants, mais cela pose des problèmes. Les normes légales sont souvent vues comme trop rigides dans ce domaine. Elles sont de deux ordres : d'une part la majorité des personnes ne souhaitent pas être déplacées et, d'autre part, les directions ont de la peine à faire face à des reconversions de postes.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il compte prendre pour permettre plus de souplesse dans la gestion du personnel, face à la grande diversité et à la variation des demandes dans la gestion opérationnelle.*

#### **CHARTEM (Centre horizon d'activités et de relais transition école -métiers)**

Il s'agit d'une phase de préformation (les jeunes ne sont pas au chômage) qui dure une année et qui comprend un enseignement à 40% théorique et à 60% pratique. En 2007, 38 jeunes (paritaires filles/garçons) ont suivi cet enseignement dont 73,3% provenaient de VSO et le reste des classes de pédagogie compensatoire. 50% n'ont pas obtenu leur certificat. Ils ont besoin d'un encadrement adapté et ciblé. L'encadrement par les pairs est privilégié, les ateliers étant dirigés par des jeunes qui viennent d'obtenir leur CFC.

Deux secteurs sont offerts :

1. Unité Bâtiment et artisanat : les ateliers, dont chacun dure trois semaines, visent à donner un aperçu de plusieurs secteurs (bois, électricité, peinture, métal) pour que les jeunes puissent faire ensuite leur choix.
2. Unité de service : couture, coiffure, bureau, vente, maroquinerie, multimédia.

Les jeunes qui entrent au CHARTEM ont un contrat de préapprentissage qui vise une insertion durable. Ils travaillent sur des projets.

#### **COFOP (Centre d'orientation et de formation professionnelles)**

Cela concerne environ 100 jeunes par an qui ont des difficultés et qui accomplissent leur apprentissage avec un encadrement renforcé. Une collaboration rapprochée avec l'OPTI est conduite pour encadrer les jeunes qui ont des difficultés à l'OPTI. Les maîtres sont des maîtres socioprofessionnels et des maîtres spécialisés. L'équipe est très soudée.

La relation partenariale avec l'économie est privilégiée. Les maîtres du COFOP établissent des devis au prix du marché pour éviter tout dumping. La direction (OPTI et COFOP) a rencontré la Fédération vaudoise des entrepreneurs à ce sujet pour éviter tout malentendu.

Les jeunes sont payés quel que soit l'apprentissage comme les apprentis de commerce à l'Etat de Vaud.

La sous-commission a apprécié tant la qualité de l'encadrement que celle des lieux.

### **Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES)**

Une réorganisation du service a conduit à ce que soient réunis sous un même toit la direction des affaires universitaires, celles de la HES-SO-S2, et des archives Jean Monnet.

**HES :** ce sont la HEIG-VD (Haute école d'ingénierie et de gestion du Canton de Vaud), la HECVS (Haute école cantonale vaudoise de la santé), l'EESP (Ecole d'études sociales et pédagogiques), la HEM (Haute école de musique), la HETSR (Haute école de théâtre de Suisse romande), la HEP (Haute école pédagogique), l'école de Changins, l'Ecole hôtelière et l'ECAL (Ecole cantonale d'art de Lausanne). Dans ce secteur des projets novateurs ont été conduits, comme le développement des universités d'été avec la Californie, un accueil d'étudiants pour deux mois à Changins en 2008 en collaboration avec Dijon et Piacenza avec pour objectif, à terme, un échange de diplômants. Un autre objectif visé est de créer un campus santé pour regrouper les écoles de soins.

Les collaborations HEIG-EPFL sont bonnes sur un plan personnel mais difficiles sur un plan institutionnel. Des échanges se sont mis en place pour des masters communs, mais il y a encore des blocages. Toutefois l'expérience de l'ECAL est un signe très encourageant.

Pour la HEM, des négociations sont en cours avec Sion (Tibor Varga) et Fribourg qui devraient devenir des antennes du Conservatoire de Lausanne.

L'administration des HES par la HES-SO-S2 à Delémont devient pléthorique et il faudra sérieusement se poser la question de l'avenir. Comment faire pour soutenir les succès et l'esprit d'innovation existants à la HEIG-VD par exemple ? Le Canton de Vaud ne doit pas être prétérité dans ce domaine, lui qui a le plus d'élèves et de lieux de formation dans la HES-SO. Un aménagement de la HES-SO pour tenir compte de la réalité devra être sérieusement envisagé.

Un audit a relevé des questions relatives aux heures supplémentaires et à la comptabilité des mandats extérieurs. Une des causes de cela est la vision uniquement comptable de la HES-SO et non pas académique. Dans la pratique, c'est cette dernière qui prévaut et on travaille par objectifs (sans compter toutes les heures supplémentaires). Quant aux mandats et espaces donnés pour des start-ups, il faudra revoir les bases légales. En effet avec la LPers, la loi sur les subventions et celle des finances actuelles, on constate des problèmes pour la gestion des collaborations externes. Une solution à envisager serait celle d'un processus d'autonomisation accompagnée de la HES-SO. Un plan d'action va être proposé par la DGES très rapidement.

**UNIL :** trois grands chantiers sont en cours :

1. Le plan stratégique 2007-2012, adoption prévue au début 2008.
2. Les bâtiments.
3. La création d'une école de biologie et médecine ancrée dans le CHUV.

Si le dossier 1 est sous toit, ce n'est pas le cas encore pour le 2. Les départements en charge doivent être tous convaincus de la nécessité de ces investissements lourds (environ 240 millions de francs) dans les 8 à 10 ans, dont une part rapidement. Il faut se rendre compte que les sciences humaines doivent se regrouper dans l'usine Leu. De plus on n'échappera pas à un nouveau bâtiment comme les anciens BFSH 1 ou 2. Le départ de l'ISREC (Institut suisse de recherche expérimentale sur le cancer) à l'EPFL pose la question des bâtiments à Epalinges. L'Etat a donné un droit de superficie, mais les bâtiments et surtout des laboratoires performants existent (actuellement propriété de l'ISREC). Il serait judicieux que l'Etat les achète au moment du déménagement de l'ISREC, Pour avoir des outils de recherche performants. De surcroît, l'enjeu de maintenir l'institut Ludwig à Lausanne doit être pris en compte sérieusement.

Pour le troisième dossier, il faut réaliser que sans un pôle fort en biologie et médecine, le risque de devenir une université de seconde zone est bien réel.

*3<sup>e</sup> observation*

***Rôle du Département des finances et des relations extérieures (DFIRE)***

*On peut relever qu'actuellement le chef du DFIRE ne fait plus partie de la délégation aux affaires universitaires, comme c'était le cas auparavant. Au vu des enjeux pour la place lausannoise ainsi que pour tout le Canton et des investissements indispensables au maintien d'une formation d'excellence dans les hautes écoles, les éléments financiers sont souvent d'une importance capitale.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les motivations qui ont conduit à ce changement.*

**Université de Lausanne - UNIL**

La direction de l'UNIL expose à la sous-commission les questions en relation avec le plan stratégique adopté à l'unanimité par le Conseil de l'UNIL en 2006. Il faut relever le fait que le changement de législature et la priorité donnée à l'adoption du programme de législature ont entraîné du retard dans la l'adoption de ce plan stratégique par le Grand Conseil. Plusieurs facultés l'appliquent déjà et il est à espérer qu'il ne subira pas de modifications essentielles. Pour la prochaine législature, il faudra repenser le timing, voire amender la loi sur l'université de Lausanne (LUL).

Le plan stratégique est basé sur des valeurs et se décline en objectifs prioritaires. Leur réalisation induit soit la construction de projets, soit une vision de propositions. On peut y relever deux points saillants : a- l'encouragement aux jeunes chercheurs en améliorant leurs conditions de travail et b- une politique de partenariat de la place lausannoise.

Le Conseil d'Etat y a ajouté deux objectifs : l'Agenda 21 et les possibilités d'apprentissage.

La loi sur l'aide des hautes écoles (LAHE) est actuellement en consultation. C'est une loi cadre qui fixe les objectifs communs des hautes écoles.

Pour les bâtiments, ce qui est mentionné au chapitre précédent (DGES) est plus que jamais d'actualité. Des investissements lourds sont indispensables tant pour l'entretien que pour de développement de l'UNIL.

Suite à un rapport du CCF pour le restaurant, le loyer a été renégocié et un accord a été trouvé.

En ce qui concerne les admissions il n'y en a pas sur dossier et peu pour des masters spécialisés. La position actuelle est la suivante : l'immatriculation est refusée si pendant 6 semestres d'études, l'étudiant en bachelor n'a pas validé 60 crédits (environ 3'000 à 5'000 immatriculations sont refusées par an). On peut constater qu'actuellement 40% des étudiants en masters proviennent d'autres universités. Seulement 16% des étudiants de l'UNIL n'y poursuivent pas leur master.

Dès 2008, le délai d'inscription sera le même partout. Tous les quatre ans, un audit est fait pour améliorer les choses. Une reformulation de l'article 69 de la LUL pourrait être envisagée.

Un master en sport sera proposé conjointement avec Genève et en collaboration avec Neuchâtel. Par ailleurs, des liens existent avec la Cinémathèque où des postes de chercheurs sont en cours.

## **Service des affaires culturelles (SERAC)**

Le service a trois volets d'activités :

1. Le patrimoine immobilier avec huit musées cantonaux.
2. La bibliothèque cantonale et universitaire (BCU).
3. Les institutions subventionnées.

Le budget total est de 14 millions de francs, chacune des activités pour un tiers du budget.

La Haute école de théâtre et le Conservatoire de Lausanne sont passés à la DGES. L'EJMA (Ecole de jazz et de musique actuelle, non professionnelle) est restée au SERAC.

Pour les musées et la BCU, l'opération DECFO devrait reconnaître des nouveaux métiers qui n'existent pas dans le listing actuel. Pour cela la liste du Conseil international des musées servira de référence et sera adaptée pour les petites structures.

Plusieurs chantiers sont en cours. Parmi eux, on peut citer :

- la loi sur l'enseignement professionnel de la musique (harmonisation des formations, des salaires et des écolages) ;
- la refonte des lois sur les activités culturelles : loi sur l'encouragement à la culture, loi sur le patrimoine mobilier et immatériel (traditions orales et savoir faire) ;
- les mises à l'inventaire. Pour les immeubles cela a débuté vers 1979, mais pour le mobilier c'est plus difficile, notamment pour le patrimoine privé ;
- les projets : danse et politique du livre ;
- le transfert du musée d'Avenches au château d'Avenches ;
- la transformation du musée de zoologie qui a débuté ;
- la succession à la direction du la BCU.

Le grand projet phare de la législature sera le Musée cantonal des Beaux-Arts (MBA). L'urgence de l'avancement de ce projet est indéniable sinon le risque de voir partir les collections est grand. Il faudra s'investir et expliquer à de multiples reprises comment et pourquoi un tel musée est conçu.

### **Orchestre de Chambre de Lausanne (OCL)**

L'OCL est subventionné notamment par le Canton. Son budget avoisine les 10,5 millions de francs dont 88% sont des charges de personnel (42,5 ETP pour les musiciens et 8 ETP pour les administratifs. (A titre de comparaison, l'orchestre de Boston a 150 musiciens et 200 administratifs).

Pour accueillir l'Opéra de Lausanne en rénovation, la salle du Métropole a été adaptée en 2007 (Agrandissement de la fosse d'orchestre et aménagement du plateau).

Les musiciens sont choisis sur concours. La haute qualité de l'enseignement de la musique en Suisse se retrouve dans le résultat, puisque 75% des musiciens engagés sont suisses. Le travail des musiciens se fait par service (un service correspond à une répétition de 9h00 à 12h00 ou à un concert). Leur nombre diminue avec la position dans la hiérarchie. Le travail de préparation des partitions est important et dure environ trois mois. Le nombre de concerts est d'environ 100 par an (à Lausanne et à l'extérieur en Suisse ou à l'étranger) et la saison dure d'août à fin juin.

En ce qui concerne le budget, le fait que les grandes fondations privées donnent leur appui est essentiel, les salaires sont stables, les charges contrôlées et les tournées légèrement bénéficiaires. Côté négatif, seuls 2% du budget sont consacrés à la publicité, la RSR a coupé dans les droits d'enregistrement et une grande multinationale a fortement baissé son soutien.

Le subventionnement de l'Etat permet de maintenir la fréquence des concerts et le prix des billets accessible.

### **Bibliothèque cantonale et universitaire (BCU)**

Il existe de sérieux problèmes d'organisation à la BCU, cela a été démontré par un rapport du CCF. Lors d'une visite commune des sous-commissions de gestion et des finances au DFJC, le constat a été fait qu'il n'y avait pas de malhonnêteté, mais des faiblesses et des difficultés qui pouvaient conduire à des risques non négligeables. Le directeur part bientôt à la retraite et la directrice administrative qui s'occupe des affaires financières fera de même dans une année. Toute une réorganisation et un plan d'action vont être entrepris et une série de mesures urgentes sont déjà prises ou envisagées avec le concours du comptable et de son adjoint.

Le secteur administratif (finances et RH) sera la priorité absolue de la nouvelle direction, toute l'organisation sera ramenée à Dorigny. Le personnel est en suffisance.

La BCU est un monde en soi fortement relié avec l'UNIL et en relation avec les réseaux romands des bibliothèques. Son budget est de 4 millions de francs. Il y a environ 450'000 prêts par an et de 15'000 à 25'000 factures par an.

La question des acquisitions devra être revue (notamment celle des acquisitions à l'étranger et lors de ventes aux enchères) Cela implique d'avoir des règles claires (autorisations, cartes de crédits avec limites etc.) Le domaine des inventaires doit aussi être revu et repensé. Sur les deux millions de volumes que comporte la BCU, il y a très peu de pertes (moins de 1/1000), mais le statut des prêts doit être mieux maîtrisé. Le domaine des caisses, de leur contrôle doit être réglé, de même que les problèmes de déplacement des flux des objets entre la Riponne, Dorigny et Lucens.

La convention avec l'UNIL doit être actualisée, car les contacts sont permanents et les échanges importants. Toutes les questions en rapport avec les invités étrangers et la TVA doivent être appliquées à la lettre. Il faut s'occuper des fonds hors bilan et des questions de signatures. L'énumération qui précède n'est pas exhaustive, mais démontre qu'une rigueur plus grande devra être apportée dans tous les domaines de la BCU. Ce monde a très rapidement et fortement évolué. Les directives de la loi sur les finances (LFIN) sont devenues plus précises et pointues et il est impératif qu'elles soient respectées. On peut saluer le fait que le directeur se soit investi beaucoup dans le suivi quotidien, mais il faudra absolument renforcer la partie administrative et adapter l'informatique aux besoins de contrôle.

### **Service de protection de la jeunesse (SPJ)**

Le service fonctionne principalement à Lausanne augmenté de quatre services régionaux. Il existe un service de garde 24h/24, 365 jours par an et il y a en moyenne 3-4 signalements reçus par jour dont environ une situation lourde par mois.

Les signalements ont augmenté depuis l'adoption de la loi sur la protection des mineurs. Ils sont actuellement en phase de stabilisation. Le principe, en cas de signalement, consiste à faire la balance entre celui de précaution et celui de l'arbitraire. Ce n'est jamais simple.

Tous les signalements arrivent au SPJ, que ce soit ceux provenant de la justice de paix et de la police lors de violences conjugales.

De manière générale, le SPJ constate une fragilisation de la société et un seuil de tolérance plus bas. Les problématiques sont diverses et celles liées aux questions entre pairs s'élèvent au maximum à 10% des cas suivis. Il faut également relever des conflits culturels de nature intergénérationnelle entre des enfants qui s'adaptent très vite et des parents qui conservent leurs habitudes.

Le service suit environ 5'300 familles que ce soit sur mandat des tribunaux (60% de la justice civile, 5-10% de la justice pénale) ou par demande volontaire.

Une prévention précoce est mise en place dans le Canton déjà dans les maternités, puis dans les premières semaines de la vie de l'enfant. Certains cas sont signalés, même avant la naissance.

Les institutions spécialisées sont sous le contrôle du SPJ. Il existe une définition de la politique socio-éducative qui prévoit le placement en institution comme le dernier recours. Gérer le nombre de places en institution est complexe, car il faut prévoir des places en réserve pour les cas d'urgence lors d'accueil de fratries.

Au sein du service, un bilan sur l'action socio-éducative est fait une fois par an au minimum (plus à la demande). Le chef de service, la direction et les chefs d'office se rencontrent chaque semaine. Des contacts suivis sont entretenus avec le Tribunal des mineurs, les justices de paix, la brigade des mineurs et le SUPEA (Service universitaire de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent).

### **Fondation Petitmaître à Yverdon localisée sur cinq sites**

**Historique** : la Fondation Petitmaître a été instituée à l'origine par un donateur en 1859 qui l'a formalisée dans son testament. Les revenus du capital devaient être placés dans le but d'ouvrir et entretenir une maison des orphelins. Actuellement, cette fondation est présidée par le syndicat d'Yverdon. Elle possède des immeubles et un capital dont les revenus servent à entretenir et gérer différents sites.

#### 1. Foyer pour mineurs St-Georges, ouvert 365 jours par an (7,4 ETP)

16 enfants en âge scolaire y sont accueillis et hébergés depuis 1994 (à l'origine en 1959, ils étaient 12). Ce sont des enfants dont les familles souffrent de graves problèmes familiaux et sociaux (maltraitements, parents toxicomanes et /ou alcooliques). Les services placeurs sont le SPJ, l'OTG (Office du tuteur général) et le TM (Tribunal des mineurs). Dans presque toutes les situations, il y a eu un retrait du droit de garde. Les parents ont un rôle et les éducateurs les intègrent au maximum (droit de regard), car l'objectif est le retour au sein de la famille. Les enfants qui y séjournent sont victimes de situations particulièrement graves et les séjours sont très rarement de moins d'un an. La sous-commission a effectué sa visite un jour où une situation particulièrement dramatique était vécue et nous avons pu nous rendre compte de l'extrême difficulté pour les éducateurs de prendre en charge de tels cas (stress intense et émotion maximale). Les enfants sont scolarisés en ville d'Yverdon et les différentes prestations (psychiatrie, logopédie, etc.) sont assumées par les services régionaux.

#### 2. Lieu d'accueil H5 (3,5 ETP pour 4 personnes)

Ce lieu assure l'accueil de jour spécialisé pour aider les familles en difficulté, il est ouvert de 11h00 à 18h00, 5 jours par semaine. Le travail est effectué sur mandat du SPJ ou de l'OTG. Il s'agit d'un soutien à la fonction parentale. Les enfants y viennent en moyenne 2,5 ans. Au début, il s'agit d'une période d'appropriation, puis vient une période de stabilisation et d'apprentissage de l'autonomie. Le gros des âges se situe entre 8-12 ans. Il existe une collaboration avec le Centre vaudois d'aide à la jeunesse (CVAJ) qui donne des appuis scolaires.

Le centre reçoit les parents le soir après le travail pour des entretiens. Quatre soirées par an sont organisées pour les parents de même que cinq samedis d'accueil pour toute la famille. L'approche de travail se fait selon le mode systémique.

#### 3. Foyer d'action éducative mères-enfants (AEME)

Ce foyer peut accueillir actuellement dix mères et leurs enfants, dont 4 en interne (à terme six places sont envisagées). On y retrouve des mères de 14 à 40 ans en situation psychiatrique lourde, en rupture de liens familiaux ou des mères qui avaient été adoptées et qui ne veulent pas recréer ce qu'elles ont vécu (augmentation des cas). Les mères peuvent être accueillies avant la naissance de leur enfant et jusqu'à ce qu'il ait deux ans. Il existe ensuite un suivi sur 2-3 ans, le but étant de créer un lien précoce d'attachement et de créer un réseau autour d'elles. Tous les jeudis à midi, il y a une table ouverte pour environ 15 mamans.

Les éducatrices (3 ETP) y travaillent chaque jour avec des stagiaires. La nuit, un veilleur est sur place et un service de piquet fonctionne 24h/24.

#### 4. Cuisine du Parc

La cuisine du Parc produit des repas, au prix du marché, pour des repas réguliers, des banquets, des réceptions sous la direction et la supervision d'un maître socioprofessionnel. Elle y accueille et encadre des adolescents en difficulté, des adultes en réadaptation (FORJAD) et des MATAS (Modules d'activités temporaires alternative à l'activité scolaire). Cela permet à différentes franges de la population de travailler et de recréer un lien social. Les enfants au bénéfice de MATAS sont supervisés par le SPJ.

#### 5. La Ferme de Démoret

Des enfants de la 3<sup>e</sup> à la 6<sup>e</sup> année scolaire y sont accueillis sous la supervision d'une enseignante et d'un éducateur spécialisés en collaboration avec un agriculteur. Ces enfants sont en grande souffrance dans leur scolarité et/ou leur famille. Le projet est établi en collaboration avec les parents et en réseau avec les spécialistes. Il allie travail scolaire et travail à la ferme. Un bilan régulier est fait et on peut constater que pour certains c'est très favorable, pour d'autres un peu moins.

Au terme de ces visites et des informations recueillies, notre sous-commission a été impressionnée par le professionnalisme des personnes qui s'occupent de ces enfants. Elles doivent faire face à des situations parfois extrêmement lourdes.

#### *Le SPJ et les mandats de justice*

La sous-commission a rencontré le chef de service avec la sous-commission de gestion du Département de l'intérieur (DINT).

Le SPJ traite environ 2'500 cas par an sur mandat soit de la Justice de paix (tutelle) soit des tribunaux (divorces) et 100 provenant du Tribunal des mineurs (TM).

Les cas qui proviennent des tribunaux relèvent de la Chambre des familles et concernent les mesures de la protection de l'union conjugale avant divorce, l'évaluation en cours de divorce, les droits de visites et la supervision des points rencontre (visites en milieu sécurisé).

Pour les cas qui proviennent du TM, cela concerne les mesures éducatives (avec participation financière des parents), mais pas les peines.

Les relations entre le SPJ et la justice existent depuis longtemps.

Les Justices de paix ordonnent des mesures civiles pour des mineurs lorsqu'il y a des manquements de l'autorité parentale (maltraitance physique, maltraitance psychique, actes d'ordre sexuel, carences graves). Le critère est la mise en danger effective ou à risques de l'enfant. Le SPJ prend des mesures immédiates ou après enquêtes.

Les mesures éducatives sont de plusieurs sortes :

- une surveillance éducative par le SPJ ;
- une curatelle d'assistance éducative (visites régulières par le SPJ) ;
- le retrait du droit de garde avec autorité parentale résiduelle (qui concerne les options de formation, la religion et la santé).

Les Justices de paix sont compétentes pour les couples concubins.

Les Tribunaux d'arrondissement sont compétents pour les couples mariés. La chambre des familles instruit des demandes de divorces et requiert une évaluation de la situation au SPJ qui agit en tant qu'expert. Si la situation devient dangereuse pour l'enfant, le tribunal peut ordonner le retrait du droit de garde. L'audition des enfants en cas de divorce est de plus en plus requise par les avocats. Cela soulève des questions de garantie de la protection de l'enfant.

Dès 2010, le statut ordinaire sera celui de l'autorité parentale conjointe. En cas de mésentente, le SPJ aura pendant un an la mission de surveiller les relations personnelles et le tribunal pourra instituer par la suite une assistance éducative selon les cas.

Le Tribunal des mineurs requiert le service du SPJ lorsque le mineur est déjà suivi par le service, sinon, il institue la surveillance de ses propres éducateurs. Lorsque le TM donne un mandat au SPJ cela prend environ deux fois plus de temps que lorsqu'il s'agit d'un mandat de la justice civile et cela crée des tensions entre ces deux instances, car leur pratique est différente. Un éducateur TM suit environ 30 à 35 dossiers par an et un assistant social SPJ 60 dossiers, voire jusqu'à 75.

- La loi de 2004 a changé le mode de saisine de la justice de paix. En effet dès cette date, tous les cas passent par le SPJ en cas de signalement lors de la mise en danger de l'enfant ou lors de l'incapacité des parents de faire face à leurs responsabilités. Avant 2004, il y avait le choix : justice de paix ou SPJ et cela posait des problèmes, car les justices de paix ne fonctionnent pas 24h/24 ni 365 jours par an comme le SPJ. Avec l'avènement de Codex 2010, il faudra être très attentif à cette question.

Le SPJ note depuis plusieurs années une augmentation constante des cas signalés. Il constate que cela provient de plusieurs causes :

- le dépistage est accru ;
- le seuil de tolérance générale est plus bas ;
- certains parents n'ont plus d'énergie pour élever leurs enfants ;
- certains parents souhaiteraient consacrer plus de temps à l'éducation, mais n'y arrivent pas vu la pression sociale forte.

#### *4<sup>e</sup> observation*

#### ***Amélioration de la communication entre le SPJ et la justice***

*Dans le domaine délicat de la protection de la jeunesse, le SPJ et la justice sont amenés à collaborer étroitement. Souvent, leurs spécificités et leur langage de communication sont mal compris par les familles, ce qui complique les recherches de solutions.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre pour optimiser la communication entre le SPJ, la justice et les familles.*

En ce qui concerne les mineurs non accompagnés qui sont arrivés en Suisse jusqu'à la fin 2007, chaque mineur arrivant, allait dans l'un des trois centres prévus à cet effet, puis était attribué à un canton qui désignait un tuteur. Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008, la nouvelle loi sur l'asile ordonne qu'une personne de confiance soit attribuée au jeune immédiatement. Pour l'instant le Canton de Vaud ne peut assumer entièrement cette obligation. En raison de l'existence d'un centre à Vallorbe, le Canton doit désigner une personne de confiance. Des collaborations à ce sujet doivent s'établir entre l'OTG et le SPJ.

#### **Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE)**

Cette fondation de droit public instituée par la loi sur l'accueil de jour des enfants a continué à s'organiser tout au long de 2007. L'insuffisance connue par le Grand Conseil a créé quelques problèmes qui se résolvent petit à petit, même si de nombreuses questions sur le terrain demeurent. L'information et les visites sur le terrain sont, à ce titre, essentielles. L'année 2007 a été grandement consacrée aux visites des responsables de réseaux sur le terrain et dès 2008, elles vont davantage s'ouvrir vers les utilisateurs. Pour la distribution des subventions en 2007, le SPJ a continué à le faire en grande partie, mais cela changera en 2008, la fondation les versera directement.

La fondation emploie deux personnes, l'une à 100% et l'autre à 80%, dans des locaux situés à Lausanne où se réunissent aussi régulièrement le Conseil de fondation et la Chambre consultative.

### *Pour l'accueil de jour préscolaire*

Les réseaux se mettent en place. Ils sont soit constitués, soit en cours d'élaboration ou de constitution, Il ne reste que six communes qui ne se sont pas encore déterminées. La fondation donne d'abord des subventions d'aide au démarrage, puis le reste lors de la constitution du réseau.

L'accueil de jour à domicile (mamans de jour) se développe vite. Beaucoup de mamans se déclarent. On dénombrait en 2007 environ 70'000 heures de prestations. Le rôle des coordinatrices est essentiel pour mieux faire passer l'information et démontrer que la formation (22 heures) n'est pas un obstacle, mais une valorisation. Cela permet aussi d'éviter le travail gris ou noir.

### *Pour l'accueil de jour parascolaire*

Il existe encore des difficultés, surtout en regard des transports et des coûts qui y sont associés. La fondation prône le pragmatisme, chacun doit s'organiser en fonction de ses besoins propres.

La fondation encourage la collaboration entre les réseaux. En effet, une perméabilité entre eux permet de ne pas se figer dans des solutions qui doivent évoluer. Il est évident que les questions de coûts qui sont différents d'un réseau à l'autre doivent être prises en compte. La fondation émet des recommandations. La collaboration avec le SCRIS est importante. Il faut faire un état des lieux des places et s'entendre sur le nombre d'heures d'accueil pour les places autorisées. La loi donne des balises générales. Il faut s'accorder sur les critères pour avoir une équité pour la reconnaissance des réseaux et pour les critères liés aux plans de développement.

### *Subventions*

L'aide au démarrage (Fr. 5'000.— par place préscolaire et Fr. 3'000.— par place parascolaire) est octroyée sur factures. Le cumul avec l'aide de la Confédération est possible. Le Canton de Vaud l'utilise, tout comme Zurich. La fondation y a consacré 3,3 millions de francs en 2007 et prévoit 4,8 millions de francs en 2008.

Pour la masse salariale en 2007 le SPJ a versé jusqu'à 6% et la fondation 9-10 % en plus. En 2008, le montant de 18 % sera atteint. Les structures qui n'entreront pas dans un réseau ne toucheront pas de subventions (essentiellement des crèches d'entreprises). Les TOR (Structures d'accueil à temps d'ouverture restreint) sont encouragées à se transformer en TOE (Temps d'ouverture élargi) pour avoir droit aux subventions. Cela se fait par l'intermédiaire du Pool petite enfance qui reçoit 2 % des subventions.

### *Personnel*

La question des bénévoles est à considérer. Il faut trouver des solutions pour la reconnaissance des acquis et des compléments de formation, afin de ne pas se priver de personnes motivées et disponibles. L'exemple de Lausanne qui a signé une convention avec les haltes/jeux sous conditions de la reconnaissance de certains critères est intéressant.

La reconnaissance des diplômes et des équivalences relève du SPJ.

Le souci du nombre de personnel qualifié est réel. L'IPGL (Institut pédagogique de Lausanne) est plein, la formation CFC connaît un succès considérable, mais il y aura 18 mois de réelles difficultés de recrutement. Cela devrait diminuer en 2008. Les questions de normes élevées sont aussi évoquées comme une difficulté. Une CCT est en cours d'élaboration.

En résumé, la mise en place se fait à un bon rythme pour la constitution des réseaux, tant pour l'accueil à domicile que préscolaire, le parascolaire doit encore faire l'objet d'améliorations. La communication doit être intensifiée tout comme l'élargissement des visites sur le terrain hors du monde professionnel restreint. L'information est essentielle. Celle sur le site est mise à jour régulièrement. Celle avec les réseaux et les communes doit trouver un rythme régulier.

## **Conclusion**

La sous-commission formule les réserves d'usage au cas où des faits, des documents ou des renseignements susceptibles de modifier ses considérations n'auraient pas été portés à sa connaissance au cours des travaux.

Sous réserve des réponses aux observations formulées ci-dessus, la sous-commission propose au Grand Conseil d'accepter la gestion du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture pour l'année 2007.

## **DEPARTEMENT DE L'INTERIEUR (DINT)**

**M. Claude Schwab, rapporteur** : La sous-commission chargée d'examiner la gestion du Département de l'intérieur pour l'année 2007 était composée de MM. Frédéric Borloz et Claude Schwab, rapporteur.

Pour cette première année de la législature, elle a effectué des visites auprès du Conseiller d'Etat, du Secrétariat général (SG) et des différents services composant le département dès la réorganisation du 1<sup>er</sup> juillet 2007, soit les :

- Service juridique et législatif (SJL).
- Service des communes et relations institutionnelles (SeCRI).
- Service de la population (SPOP).
- Service pénitentiaire (SPEN).

Ainsi que les :

- Office du tuteur général (OTJ).
- Cellule Constitution et RPT.
- Fondation vaudoise pour l'accueil des requérants d'asile (FAREAS).
- Préfète responsable désignée pour le district de Lausanne.
- Etablissements de la Plaine de l'Orbe.

Un commissaire a été associé à la sous-commission du DFJC pour un entretien avec le chef du Service de la protection de la jeunesse.

### **Secrétariat général (SG-DINT)**

En 2006, le Secrétariat général avait été réorganisé en vue de la mise sur pied d'un département présidentiel. La réorganisation de départements décidée en début de législature a modifié les prestations attendues du SG : la Chancellerie et l'Office des affaires extérieures ont rejoint le DFIRE, le Service du développement territorial (SDT) est maintenant intégré au DEC et le délégué à la prévention des mauvais traitements auprès des enfants est rattaché désormais au Service de protection de la jeunesse.

Le DINT a accueilli le Service pénitentiaire (SPEN) et le SG a accueilli l'Autorité de surveillance des fondations (ASF) et les Archives cantonales (ACV).

Sont également rattachés au SG : la Cellule d'appui à la mise en œuvre de la Constitution vaudoise (chargée aussi de la RPT et du DECTER), ainsi que l'Office du tuteur général.

Le SG a également pour tâches l'appui au chef de département, l'état-major général (avec un adjoint plus spécialisé sur les questions de migration), les Ressources humaines (RH), la communication et les finances du DINT. Le délégué aux affaires pénitentiaires est directement rattaché au SG.

Il faut noter la dotation relativement forte de l'unité RH (8,1 EPT pour un effectif total d'environ 1'000 personnes). Cela peut s'expliquer par la réorganisation des préfectures (nouveau découpage territorial) et par les problèmes spécifiques de gestion du personnel dans le cadre du SPEN.

Des questions se posent également quant à l'archivage, dont la structure manque de directives en la matière, notamment en ce qui concerne les données électroniques. Une démarche de formation des responsables et l'établissement d'une procédure de conservation (avec un calendrier) sont en cours sous la responsabilité des Archives cantonales.

## **Service juridique et législatif (SJL)**

Le Service juridique et législatif est divisé en deux secteurs. Le premier, juridique, a plusieurs missions : il est sollicité pour donner des avis de droit sur des rédactions de lois et autres questions (dont l'application de l'art. 163 al. 2 de la Cst-VD qui prévoit une compensation des dépenses nouvelles) qui se posent aux divers services de l'Etat ; dans cette fonction les délais sont souvent trop serrés, ce qui risque de mettre en péril la qualité du travail du service.

A côté de ses autres missions (édition du Recueil systématique des lois vaudoises ; instruction des recours pour le Conseil d'Etat, voire pour les départements ; instructions de décisions dans le cadre de la LAVI – loi fédérale sur l'aide aux victimes d'infractions – , etc.) le SJL a repris du SeCRI au 1<sup>er</sup> juillet 2007 la charge d'un gros dossier : la mise en œuvre de Codex 2010 (mise en application des réformes sur le plan fédéral), qui touche au droit public, à la procédure pénale, à la procédure civile et à la protection de l'adulte, ces deux derniers projets souffrant déjà du retard des décisions des Chambres fédérales. Suite à des renforts, et avec un comité de pilotage présidé par le chef de département, le projet peut avancer. En ce qui concerne, par exemple, la procédure pénale, on peut d'ores et déjà prévoir une augmentation des coûts à la charge de l'Etat.

La seconde mission du service consiste dans l'assistance judiciaire et le recouvrement. A la suite d'une réorganisation, ce secteur a effectué des poursuites systématiques dans le domaine des notes de frais pénaux, avec un effet bénéfique pour les recettes de l'Etat, cela au prix d'une surcharge de travail et malgré des moyens informatiques dépassés. Un outil informatique efficace est espéré.

## **Service des communes et des relations institutionnelles (SeCRI)**

Les relations entre l'Etat et les communes se sont poursuivies avec une convention entre le Conseil d'Etat d'une part et l'Union des communes vaudoises (UCV) et l'Association des communes vaudoises (AdCV) d'autre part, afin de mieux répartir la charge financière induite par la RPT.

Vis-à-vis des communes le SeCRI exerce à la fois un rôle de contrôle (finances, arrêtés d'imposition, règlements communaux, conformité des politiques communales) et de conseil et d'assistance (juridiques, administratives). Il met à leur disposition un site Internet, qui gagnerait à être plus consulté (de nombreux renseignements sont demandés directement au SeCRI alors qu'ils sont disponibles sur le site). Une meilleure communication dans ce domaine est souhaitable.

Le SeCRI est par ailleurs sollicité pour les fusions de commune, les projets d'agglomération et la coordination des services de l'Etat face aux communes. Il est appelé à développer des outils d'information pour les relations canton – communes et un concept de formation au service des communes.

Le SeCRI a été engagé dans le cadre de la restructuration des préfectures (dont il gère le personnel, les préfets eux-mêmes dépendant du Conseil d'Etat). La diminution du nombre des préfets à 17 apparaît comme une limite à ne pas franchir si les lieutenants du Conseil d'Etat veulent accomplir leur mission à satisfaction. Il s'agira de veiller à donner aux préfets une place mieux définie dans les organigrammes de l'Etat, de mieux tirer profit de leur connaissance du terrain, de valoriser leur rôle d'intermédiaire entre le Canton et les régions.

La centralisation d'un certain nombre de relations de l'Etat avec les communes pose inexorablement la question d'une redéfinition des rôles respectifs du SeCRI et des préfectures : il est arrivé que des communes reçoivent des informations divergentes de la part d'un préfet ou du SeCRI et il y a un doublon entre la tâche traditionnelle des préfets de contrôler les comptes communaux et le contrôle effectué directement par le SeCRI (sans compter l'intervention de fiduciaires).

*1<sup>re</sup> observation*

***Répartition des tâches entre le Service des communes et des relations institutionnelles (SeCRI) et les préfetures***

*La Commission de gestion constate des chevauchements voire des contradictions entre les interventions des préfetures et du SeCRI vis-à-vis des communes.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre pour clarifier les compétences respectives de ces instances et améliorer la communication entre elles.*

Par ailleurs, le Contrôle cantonal des finances a fait apparaître des insuffisances dans la gestion des débiteurs et du contentieux à la Préfecture de Lausanne, qui a un gros volume de dossiers à traiter, ce qui risque de provoquer des pertes par la prescription de certaines créances. Le SeCRI a pris note de ces insuffisances, mais n'est actuellement pas encore en mesure de proposer des solutions techniques, en particulier sur le plan informatique. Il souffre des mêmes carences que le SJL pour gérer le contentieux financier judiciaire.

Chargé des relations avec les églises et les communautés religieuses, le SeCRI a préparé les lois découlant des articles constitutionnels. Il s'agit de préparer une nouvelle convention de subventionnement des Eglises et communautés reconnues, ainsi que de mettre en application la loi sur la reconnaissance des communautés religieuses et sur les relations entre l'Etat et les communautés religieuses reconnues d'intérêt public.

A l'occasion de la réouverture du portail peint restauré, la gestion de la cathédrale a révélé quelques problèmes de coordination entre les instances concernées (DINF, DFJC, paroisse). Il conviendra de clarifier les compétences et les responsabilités de chacun.

Au cours de l'année, le secteur des droits politiques a rejoint le SeCRI.

Suite à une observation de la Commission de gestion sur l'année 2006, le SeCRI a établi un rapport d'activité et d'objectifs 2008 – 2012, que le Conseil d'Etat a transmis à la Commission de gestion en janvier 2008. Dans le courant de l'année, la Commission de gestion reviendra sur ce document pour évaluer sa pertinence et les pistes qu'il propose.

### **Service de la population (SPOP)**

Dans la division ECNDI (Etat-civil, Naturalisations, Documents d'identité), la perspective du regroupement des tâches administratives dans un centre à Moudon suscite quelques appréhensions. A ce propos, se pose la question d'une politique globale de localisation des services de l'Etat et d'acquisition de bâtiments. Existe-t-il une planification en la matière et une réflexion sur la logique d'attribution des locaux en fonction des besoins ?

Une autre question est soulevée par la perspective de regrouper dans quatre lieux les services de production des passeports biométriques. Des impératifs de rationalisation et d'économie plaident pour cette solution, mais il s'agit d'anticiper les effets de cette centralisation pour les services communaux de population. Actuellement les administrations communales peuvent bénéficier de la venue aux guichets de leurs administrés et atténuer ainsi les dérives vers l'anonymat des relations entre les habitants et les administrations publiques. La mise en œuvre de cette mesure devrait se faire en coordination avec le SeCRI.

La division Etrangers est chargée d'un gros travail, ne serait-ce que pour la gestion quotidienne des quelque 190'000 étrangers établis dans notre canton (sans compter environ 30'000 séjours non permanents) : 1000 courriers par jour ! Les retards dans le traitement des dossiers sont considérables, ce qui porte préjudice aussi bien aux personnes concernées qu'aux employeurs et aux écoles. La question se pose de la priorité à accorder à des dossiers urgents ou simplement sans problème. Par ailleurs une comparaison avec les pratiques d'autres cantons pourrait être profitable. La commission

avait déjà soulevé le problème des retards accumulés dans le traitement des dossiers dans son rapport sur la gestion 2005. Mais, dans une perspective d'avenir, la réflexion doit se situer dans le cadre de la prospective qui envisage un accroissement de 100'000 habitants dans notre Canton d'ici 2020 dont on peut estimer que la moitié sera composée de résidents étrangers.

#### *2<sup>e</sup> observation*

#### ***Traitement des dossiers de la division Etrangers***

*La Commission de gestion constate d'importants retards chroniques dans le traitement des dossiers des étrangers.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les conséquences des retards dans le traitement des dossiers et sur les mesures qu'il entend prendre pour absorber les retards et mettre sur pied une gestion efficace, notamment pour le renouvellement des permis qui ne posent pas de problème.*

Par le fait même de leur inexistence légale, donc statistique, la question des clandestins n'apparaît dans aucun organigramme, même si l'on estime leur nombre à 12'000 au moins. Le SPOP n'a officiellement affaire à eux que quand ils « sortent du bois » ou qu'ils sont repérés par un contrôle de police. Une réflexion sur la prise en compte globale de la situation serait souhaitable, de concert avec d'autres départements concernés (DSE pour la police, DFJC pour la scolarisation des enfants, DSAS pour les prises en charge médicales et sociales, DFIRE pour les incidences financières, etc.)

La division Asile a été confrontée à la préparation des conséquences des nouvelles lois fédérales sur les étrangers et sur l'asile. Elle a, en particulier, étudié et préparé de nombreux dossiers relatifs à l'art 14 al.2 de la LAsi (loi sur l'asile). La grande majorité des dossiers présentés ont été acceptés par l'Office des migrations.

Même si le SPOP met sur pied des mesures d'aide au retour, les décisions de renvois se heurtent dans la pratique à des obstacles juridiques, à des impossibilités d'identifier le pays de retour, à l'absence d'accords de réadmission ou à des disparitions. L'évolution de la situation a conduit à réfléchir à une fusion des divisions Etrangers et Asile.

A la suite de l'adoption de la loi sur l'intégration des étrangers et la prévention du racisme (LIEPR), le Bureau d'intégration a été mis en place au cours de l'année, mais les 90% de poste accordés à la coordinatrice à l'intégration semblent bien dérisoires pour accomplir sa mission, même si le SPOP a décidé d'y ajouter un poste de secrétaire à 50% à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008. Ces moyens sont-ils à la hauteur de la volonté clairement affirmée par le département : « Pour le Conseil d'Etat, l'intégration est essentielle pour les étrangers appelés à rester en Suisse. » ?

#### **FAREAS**

En coordination avec les divisions Etrangers et Asile, la FAREAS a préparé sa mutation vers l'Etablissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM) au 1<sup>er</sup> janvier 2008: transition pour les personnes et les familles qui obtiennent leur permis B (art. 14 LAsi), passage aux aides d'urgence en structures collectives dans des lieux de vie considérés comme transitoires (avec des règlements très stricts), application de la LEtr et de la LAsi, modification des modes de subventionnement entre Confédération et cantons.

Ces mutations impliquent beaucoup de démarches administratives et de déménagements (dont certains se sont faits dans des conditions qui ont suscité des critiques). La sous-commission sera attentive à ce que l'EVAM exécute son difficile mandat dans le respect de la dignité humaine garantie par la Constitution.

Pour favoriser l'intégration des personnes au bénéfice d'une « admission provisoire », l'EVAM a été chargée de mettre sur pied un dispositif d'aide à la recherche d'emploi en lien avec les ORP, une cellule d'orientation et des programmes d'occupation.

Il est à noter que, malgré son souci d'une équitable répartition des charges, l'Etat peine à trouver des centres d'accueil dans l'ouest du Canton. La sous-commission suivra cette question,

### **Service pénitentiaire (SPEN)**

Le Service pénitentiaire a vu d'importantes mutations au niveau des cadres supérieurs : après la nomination de la cheffe de service en décembre 2006, une nouvelle cheffe de l'Office d'exécution des peines et deux nouveaux directeurs de prison ont été désignés pour gérer une population carcérale en constante augmentation (30% en 5 ans, avec, entre autres, une augmentation des internements sans terme prévisible), et en surpopulation chronique en détention préventive, avec une très légère augmentation des effectifs du personnel (les nouveaux postes attribués concernent surtout la prise en charge des mineurs).

L'EMPD 396, adopté par le Grand Conseil, prévoyait pour 2008 la dépense de 2,5 millions de francs pour renforcer la chaîne pénale, cette somme étant répartie entre plusieurs services. Or, le SPEN ne s'est vu attribuer qu'une petite moitié des postes prévus pour 2008, au risque de péjorer la qualité de la prise en charge, tout en n'appliquant pas les décisions du Parlement.

#### *3<sup>e</sup> observation*

#### ***Renforcement de la chaîne pénale***

*La Commission de gestion constate que le Conseil d'Etat n'a pas mis pleinement en œuvre les conclusions de l'EMPD 396 votées par le Grand Conseil.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les raisons de sa politique et sur le calendrier d'application des décisions du Grand Conseil.*

L'introduction du nouveau Code pénal, au 1<sup>er</sup> janvier 2007, prévoit, entre autres, un plan d'application des peines pour chaque détenu, mais les moyens semblent insuffisants pour appliquer la loi.

Il faut noter la pénibilité du travail des personnes qui sont en contact quotidien avec la population carcérale, particulièrement pour les cas qui sont à la limite entre la psychopathologie et la délinquance. Par exemple, le SPEN doit gérer « avec les moyens du bord » un détenu-patient qui a été arrêté suite à la plainte d'un hôpital psychiatrique. Ce cas douloureux montre les limites de la prise en charge de situations particulièrement lourdes. Dans ce domaine il existe une convention avec le CHUV (Service de médecine et de psychiatrie universitaire) avec, parfois, de difficiles pesées d'intérêt entre les droits de la personne et la sécurité de la société. Dans le domaine de l'interface entre prise en charge psychiatrique et régime carcéral, il faut signaler que, dans le cadre du réaménagement de Cery, le projet d'établissement de réinsertion sécurisé avance.

Le projet pilote des arrêts domiciliaires avec bracelet se poursuit (une cinquantaine de détenus pour le concordat romand), mais risque d'être condamné à terme par la Confédération, ce qui impliquerait la nécessité de trouver plus de places de détention.

### **Office du tuteur général (OTG)**

Comme d'autres services de l'Etat, l'Office du tuteur général (OTG) est confronté au revers de la médaille d'une société de la réussite, avec l'éclatement des structures familiales et des réseaux sociaux et l'amenuisement des solidarités. Il doit gérer directement plus de 1300 mandats (concernant près de 2'500 personnes). Le nombre de dossiers à traiter par assistant social (environ 62) dépasse les quotas

souhaitables (55), ce qui provoque saturation et risque accru de recours. Quelque 300 dossiers trop lourds pour des tuteurs ou curateurs privés devraient être repris par l'OTG. De plus la péjoration de nombreuses situations personnelles transforme pour une part cet office en antichambre ou en arrière-cour des hôpitaux psychiatriques...

La question des tutelles et curatelles assumées par des privés est reposée avec acuité et demandera une décision politique. Si l'on tient à maintenir ce service de milice (en estimant juste et normal que les familles et la société contribuent à la prise en charge des personnes à responsabilité diminuée), il conviendrait de renforcer la collaboration entre l'OTG et les justices de paix ainsi que le soutien à apporter aux tuteurs privés, de mieux évaluer les mandats à confier à des non-professionnels et de les décharger de mandats trop lourds, de réévaluer les indemnités et d'arrêter une politique de répartition entre privés et service public.

#### *4<sup>e</sup> observation*

##### ***Répartition des tutelles et des curatelles entre privés et professionnels***

*La Commission de gestion constate, à l'occasion de l'examen de l'Office du tuteur général (OTG), que des tuteurs et curateurs privés sont chargés de dossiers trop lourds ou trop complexes.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur l'état de la situation, sur la politique qu'il entend mener en la matière et sur les mesures concrètes qu'il propose.*

Suite à un rapport du CCF, le projet TUTELEC a démarré le 1<sup>er</sup> janvier 2006. Pour une partie, il est en phase de production et, pour l'autre, en cours de développement. La conduite de ce projet est l'occasion d'apporter certains changements et améliorations dans les méthodes et l'organisation du travail. En septembre 2007, il a fait l'objet d'une évaluation satisfaisante par le Contrôle cantonal des finances.

Le traitement des dossiers fait apparaître des difficultés dans la transmission des données et documents entre les différents organismes qui ont affaire à une même personne ou à une même famille : SASH (CSR), SPJ, AI, OCC, ORP, ACI, etc.) L'assistant social doit souvent effectuer des démarches administratives (constitution de dossiers avec pièces justificatives) qui ont déjà été faites dans d'autres organes ; ce manque de transversalité provoque du travail supplémentaire, un ralentissement des procédures et l'incompréhension des personnes concernées.

#### *5<sup>e</sup> observation*

##### ***Simplification des démarches administratives et communication des données entre les services de l'Etat***

*La Commission de gestion constate, à l'occasion de l'examen de l'Office du tuteur général (OTG), que des démarches administratives sont effectuées parallèlement par plusieurs services de l'Etat.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre pour faciliter la transmission de dossiers entre les services, tout en respectant les normes de protection des données personnelles.*

### **Cellule constitution et RPT**

La cellule de mise en œuvre de la Constitution a accompli le gros de son mandat et devrait l'achever lors du premier semestre 2008. Un bilan sera fait de ce gros chantier législatif. Cette cellule a par ailleurs été chargée des conséquences de la réforme de la RPT, qui touche plus de la moitié des services, ainsi que du nouveau découpage territorial, qui met en cause 61 découpages différents et une centaine de lois et règlements.

## **Conclusion**

La sous-commission formule les réserves d'usage au cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier ses considérations n'auraient pas été portés à sa connaissance au cours de ses travaux.

Sous réserve des réponses aux observations formulées ci-dessus, la sous-commission propose au Grand Conseil d'accepter la gestion du Département de l'intérieur pour l'année 2007.

## **DEPARTEMENT DE LA SANTE ET DE L'ACTION SOCIALE (DSAS)**

**M. Laurent Wehrli, rapporteur :** — La sous-commission chargée d'étudier la gestion du Département de la santé et de l'action sociale pour l'exercice 2007 était composée de MM. Jean-Luc Chollet et Laurent Wehrli, rapporteur.

### **Introduction**

Les services du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) ont été visités fin 2007 et début 2007. Il s'agit des services suivants :

- Secrétariat général (SG-DSAS).
- Service des assurances sociales et de l'hébergement (SASH).
- Service de prévoyance et d'aide sociales (SPAS).
- Service de la santé publique (SSP).
- Service des Hospices cantonaux – CHUV (HC).

### **Secrétariat général (SG-DSAS)**

#### **Organisation**

Le Secrétariat général du DSAS a connu une réorganisation en 2007. Il s'est moins consacré à des « métarecherches » comme ces dernières années pour disposer de suffisamment de temps en appui aux services qui en avaient besoin, ainsi que pour la mise en œuvre de divers projets : FORJAD, (programme pour l'insertion des jeunes – SPAS); allocations familiales (SASH); contrôle du niveau des primes d'assurances (SASH), etc. Grâce à cette pratique, la compétence de conseils des personnes ainsi engagées a été renforcée.

Par ailleurs, le Secrétariat général a bénéficié de l'aide de certains services, car deux collaborateurs ont vécu un congé maladie de longue durée (plusieurs mois).

#### **Informatique**

La gestion informatique a connu de nombreux problèmes au cours de l'année 2007, même si cela s'est amélioré sur la fin de l'année. Ces problèmes ont causé des inquiétudes majeures, vu que, par exemple, cela pouvait mettre en difficulté le versement du revenu d'insertion (RI). Ces problèmes étaient dus essentiellement à des modifications d'organisation (déplacement de l'Unité informatique départementale du DSAS à la Direction des systèmes d'information au DINF) et à des réorientations de personnes responsables sur d'autres projets mais sans définir de successeur. Ce qui a eu pour conséquence des manques de réaction et des retards, sans parler d'un déficit en communication.

#### **Facture sociale**

Les bases légales de la facture sociale sont contenues dans la loi sur l'aide sociale (LASV) et dans la loi sur l'organisation et le financement de l'aide sociale (LOF), votées en 2003 par le Grand Conseil. Vu l'évolution des dossiers (voir plus loin le sous-chapitre consacré au SPAS), la facture sociale 2007 a augmenté, mais moins qu'au cours des années précédentes.

La répartition des montants relève du mécanisme de la péréquation intercommunale. La détermination de ces montants fait l'objet d'une décision du Conseil de politique sociale (CPS), dont le secrétariat est assumé par le Secrétariat général du DSAS. Rappelons ici que, conformément à la loi, ce conseil réunit trois représentants du Conseil d'Etat (les chefs du DSAS, DFJC et DEC et trois représentants des communes, élus par le Conseil des régions sociales du Canton de Vaud (seul organe réunissant

l'ensemble des communes vaudoises); ces six représentants désignent ensuite un président indépendant.

Conformément aux dispositions légales, une évaluation extérieure a été conduite en 2007 sur le fonctionnement et le rôle du CPS. Celle-ci relève le bon ordre du travail du CPS et conclut sur quelques propositions d'amélioration, notamment en matière de communication. Cela rejoint d'ailleurs l'avis des représentants des communes.

Il conviendra de mettre en œuvre les mesures proposées. Ainsi, une nouvelle information sur la facture sociale est parvenue au cours de l'automne 2007 à toutes les communes. Cette brochure détaille notamment les six éléments composant cette facture sociale. Pour mémoire, il ne s'agit pas seulement du Revenu d'insertion (RI) et de frais d'attribution, mais aussi (surtout) des prestations complémentaires AVS/AI, des subsides pour le paiement des cotisations des assurances sociales, ainsi que divers autres groupes de dépenses, liés en particulier à l'enseignement spécialisé et à certaines prises en charge de handicaps.

## **Service des assurances sociales et de l'hébergement (SASH)**

### **Organe de contrôle cantonal de l'assurance maladie et accidents (OCC)**

2007 a vu l'internalisation de l'Organe de contrôle cantonal de l'assurance maladie et accidents (OCC) au sein de l'Etat, plus particulièrement au sein du SASH/DSAS. Rappelons qu'auparavant cet organe était rattaché aux Retraites populaires et que conformément à l'article 8 de l'Ordonnance du 12 avril 1995 sur les subsides fédéraux destinés à la réduction des primes dans l'assurance maladie, l'OCC a la mission de veiller au respect de l'obligation d'assurance, d'octroi et du paiement des subsides à l'assurance maladie.

Comme mentionné dans le dernier rapport de la Commission de gestion, cette internalisation a demandé plusieurs efforts d'organisation, de planification et d'ouverture au changement. Malgré des tensions et des réticences – normales, pour certaines, face à de telles modifications – il convient de relever ici que le transfert de l'OCC, tant au sein de l'Etat que dans ses nouveaux locaux, a été réalisé, tout en assurant sa mission au profit des bénéficiaires. Ces derniers sont au nombre de 142'000 pour un montant total d'aide de 307 millions de francs, dont un tiers à charge du Canton de Vaud et les soldes à la Confédération; deux tiers des déterminations de subsides se font de manière automatique.

Ce transfert avait également des objectifs financiers, à savoir quelque 500'000 francs grâce à la non imposition TVA et environ 600'000 francs d'économie nette, tout en permettant un renfort des compétences par le réseau existant du service et du département hôte (en particulier dans le domaine juridique). Les demandes au sujet des nouveaux locaux ont été traitées par le SIPAL/DINF, avec parfois des arbitrages nécessaires par le chef du SASH, voire du chef du DSAS. Le personnel de l'OCC est demeuré stable; deux personnes ont demandé à poursuivre leur activité professionnelle au sein des Retraites populaires.

### **CIVEMS (Coordination interservices des visites en EMS)**

Cette commission est en charge des visites et inspections des EMS. La volonté politique de ces dernières années a été de renforcer les contrôles des institutions, afin de détecter les situations problématiques pour les résidents. Ces contrôles portent donc essentiellement sur la qualité de leur prise en charge. Rappelons ici qu'environ 17% de ces résidents n'ont pas de répondants (famille, etc.)

Les rapports de ces visites et inspections se fondent sur plusieurs indicateurs. Ces derniers tiennent compte, en partie, des éléments déjà contenus dans les autres procédures de certifications passées avec réussite par une très large majorité des EMS du Canton de Vaud. Il s'agit cependant que le SASH soit vigilant à concentrer le travail de la CIVEMS sur les suivis non couverts par ces démarches du type ISO ou autres. Cela évitera d'éventuels travaux à double et surtout renforcera l'intérêt des remarques de cette instance.

### **Curateurs/tuteurs volontaires**

Vu les problèmes, en augmentation, que cause la pénurie de curateurs et de tuteurs pour des mandats concernant des résidents en EMS, le SASH a décidé de poursuivre une expérience encourageante initiée en 2005 par diverses associations privées. Pour ce faire, le SASH a mis sur pied un groupe de travail cantonal formé de collaborateurs de l'Ordre judiciaire, du DINT et du DSAS. Ce groupe a eu pour but premier de mettre en place un cours pilote de formation pour des curateurs ou tuteurs. Un concept plus global de formation et d'accompagnement de ces personnes volontaires devra être proposé au Conseil d'Etat au cours de 2008.

Le défi de cette proposition sera sans conteste la possibilité de disposer de suffisamment de personnes volontaires. Il s'agira d'y être attentif.

### **PMU dentaire**

Les coûts des traitements dentaires des personnes au bénéfice de prestations complémentaires (PC) et du revenu d'insertion (RI) pose des questions depuis plusieurs années, d'autant plus qu'ils ne sont généralement pas couverts par l'assurance maladie de base. Afin de pouvoir cadrer les implications financières et d'avoir certaines garanties sur la nécessité des travaux planifiés, une convention a été passée en mars 2007 entre le DSAS, la Polyclinique médicale universitaire dentaire (PMU dentaire) et la profession dentaire vaudoise. Elle a permis la mise en place d'un référentiel unique pour le paiement des prestations dues.

### **Prise en charge de certains frais de soins**

Dans le même ordre d'idées, une convention administrative a pu être signée entre le SASH, le CHUV et la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV). Cette convention concerne la prise en charge des frais d'hospitalisation et de soins ambulatoires de personnes aux moyens financiers déficients : non assurées à la LAMal, ne pouvant pas faire face à de telles dépenses, etc.

Cet accord a d'abord permis d'obtenir une meilleure visibilité de ces coûts assumés jusqu'alors par des subventions ou des pertes sur débiteurs. Une harmonisation de la prise en charge entre les différents établissements de soins et une mise en cohérence des modalités au sens de la loi sur l'action sociale vaudoise font l'objet des conclusions de cette convention.

### **Transports des personnes à mobilité réduite**

En 2007, divers changements ont eu lieu dans l'organisation et la promotion des transports des personnes à mobilité réduite vivant à domicile. Le bureau de coordination du Grand Lausanne a vu sa consolidation être réalisée. Une convention cantonale a été passée le 12 décembre 2007 avec l'Organisme médico-social vaudois (OMSV). Elle détermine la gestion et le financement des bureaux de coordination et des évaluations déterminant la situation et le degré d'autonomie ou non des personnes qui sollicitent un transport. Fort de cette convention, le SASH a dénoncé pour la fin 2007 la convention avec l'ASPMAD (Association pour la santé, la prévention et le maintien à domicile) pour la gestion du réseau existant SAMIR (Service de coordination des transports adaptés pour les personnes à mobilité réduite). Par ailleurs, une nouvelle convention sera négociée et normalement établie avec l'OMSV en 2008.

De plus, une évaluation de la demande et de l'offre dans la région de la Riviera, Aigle et Pays-d'Enhaut a été conduite en 2007. Sur cette base, des besoins ont pu être confirmés et le cahier des charges du bureau de coordination défini. La mise en œuvre fera encore l'objet de négociations en 2008.

L'organisation et la gestion du transport des personnes à mobilité réduite sont importantes. Elles concernent de plus en plus de personnes. Leur maintien à domicile, en regard de la politique vaudoise en la matière, dépend également de cette offre, étendue dans l'ensemble du Canton. Il demeure que la professionnalisation de cette gestion peut limiter la mise en œuvre vu les moyens financiers limités. Pourquoi alors ne pas poursuivre les actions réalisées à bon escient depuis plusieurs années pour certains, par des groupes et associations bénévoles ? Que deviennent-ils en regard des volontés de la

nouvelle organisation ? Il sera bon que le SASH se préoccupe aussi de cette question et précise ses objectifs et visions en la matière.

## **Service de prévoyance et d'aide sociales (SPAS)**

### **Revenu d'insertion (RI)**

#### *Evolution*

Au cours de l'année 2007, le Canton de Vaud a connu d'abord une diminution du nombre de dossiers financiers de revenu d'insertion (RI), puis au début de l'automne une augmentation. Au total, 714 dossiers supplémentaires ont été recensés en 2007 par rapport à 2006, soit +6,6%. Il convient de relever que l'augmentation des coûts est, elle, de +5,7%. Cette différence s'explique par l'augmentation plus importante des dossiers « avec activité lucrative » ou appelés « working poors ».

Pour mémoire, le budget de l'aide sociale est supporté, suite à EtaCom, à part égales par le Canton et les communes. Le montant total RI en 2007 fut de 231,9 millions de francs.

Cette situation d'augmentation a amené le Conseil d'Etat à prendre un certain nombre de mesures, en partenariat avec les communes et leurs associations intercommunales en charge de l'aide sociale (ARAS). En octobre, puis en décembre, diverses mesures ont été prises pour renforcer notamment l'insertion professionnelle. Cela passe en particulier par une implication plus forte du Service de l'emploi (SDE/DEC) et des Offices régionaux de placement (ORP). Le développement de ces synergies vise à atteindre l'objectif fixé par le Conseil d'Etat de 30% de placement au minimum.

L'insertion des jeunes a fait l'objet d'une poursuite du programme FORJAD. Une deuxième volée de cet accompagnement de jeunes dans leur formation professionnelle a été lancée en août. Près de trois-quarts des jeunes de la première volée ont réussi leur première année de formation et poursuivent. Le suivi social est adapté aux divers problèmes : psychiques, addictions, inadaptations scolaires, etc.

#### *Mesures de contrôle*

Afin de cadrer encore mieux la délivrance de l'aide sociale, de nombreuses mesures de contrôle sont actives :

- **Dispositif d'enquête** : 8,2 ETP d'enquêteurs sont à disposition du Canton et de l'ensemble des régions sociales pour conduire les analyses demandées par les structures de délivrance du RI, suite aux déterminations consécutives à la finalisation de la première analyse effectuée lors de la constitution du dossier ou de ses régulières révisions. Précisons encore que dans le Canton de Vaud, tous les dossiers doivent être complètement remplis avant décision, ce qui implique le recensement de nombreuses informations personnelles. Divers cantons se sont inspirés d'ailleurs de ces mesures vaudoises pour renforcer leur propre système, à l'image des cantons de Genève et de Zurich.

Ce dispositif a permis de conduire 369 enquêtes, dont 180 ont débouché sur la découverte d'une fraude. En regard des années précédentes, ce taux est élevé. Cela démontre l'utilité et la capacité du dispositif d'enquête mis en place, qui permet de découvrir une proportion toujours plus grande des fraudes, qui auparavant ne pouvaient pas toujours être décelées. Cela évite à chacun de ces cas de fraude que de l'argent public soit dépensé de manière erronée (Fr. 760'200.— en 2007), respectivement de recouvrer des montants indûment délivrés (Fr.1'122'177.— en 2007).

Si ces enquêteurs sont bien assermentés, il faut reconnaître qu'ils buttent encore parfois sur l'impossibilité à recueillir des informations pourtant indispensables. Ainsi, l'Administration cantonale des impôts ou le Service des automobiles et de la navigation ne sont pas toujours prompts à renseigner ces enquêteurs, alors que, par exemple, dans d'autres cantons comme celui de Bâle-Ville, cela ne pose aucun problème.

*1<sup>re</sup> observation*

***Collaboration des services cantonaux au dispositif d'enquête RI***

*Lors des enquêtes conduites dans le cadre du dispositif mis en place pour lutter au maximum contre les fraudes au Revenu d'insertion (RI), les enquêteurs assermentés buttent souvent sur des refus de collaboration et d'information de la part de divers services cantonaux.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre pour faciliter le travail des enquêteurs RI, en particulier dans leurs relations avec les divers services cantonaux concernés.*

Un autre problème existe au moment de la prise en considération ou non des informations recensées par les enquêteurs lors de l'instruction par la justice des plaintes qui sont systématiquement déposées par les organes chargés de la délivrance du RI. Dans le respect de l'ordre judiciaire, la sous-commission se permet de considérer qu'une systématique plus grande de la prise en considération de ces renseignements serait plus que souhaitable.

- **Contrôle de gestion** : un suivi mensuel de quelque 40 indicateurs d'activité et de financement des autorités d'application permet de déterminer, dans de brefs délais, les éléments de gestion à corriger ou à améliorer en collaboration avec les communes concernées. Par ailleurs, l'Unité de contrôle et de conseil (UCC) du SPAS conduit des audits réguliers de chaque centre social régional ou intercommunal, afin de déceler les problèmes de gestion des dossiers qui pourraient se poser. Ses rapports sont remis également aux autorités régionales et communales concernées, afin que celles-ci puissent également s'engager dans la résolution des problèmes et l'amélioration des procédures.

## **Institutions**

### *Influence de la RPT*

La RPT signifie pour le SPAS des changements majeurs dans le suivi et l'accompagnement des institutions accueillant des personnes aux handicaps divers. Les nouveaux éléments sont notamment la gestion de subventions supplémentaires de 120 millions de francs et la planification des constructions.

A titre d'information, la valeur immobilière totale actuelle des bâtiments des 40 institutions soutenues est de 610 millions de francs pour 1'834 lits, 68 places externes, 47 dans les centres de jour et 66 en appartement.

Cela impose de renforcer les procédures cantonales, les modes de suivis et de collaborations, et ce dès 2007, même si la période transitoire de trois ans verra encore la Confédération assumer certaines tâches et responsabilités.

Cinq ETP nouveaux ont été mis à disposition du SPAS : chef de projet, juriste, architecte. A propos de cette dernière fonction, la question s'est posée de renforcer l'équipe du Service de la santé publique, car les règles et modalités concernant la construction et la rénovation des bâtiments des institutions se calquent sur celles déterminées pour les EMS. Le maintien au sein du SPAS a été préféré, afin d'assurer les coordinations internes et la prise en compte directe de l'ensemble des problématiques gérées par ce service.

Diverses modalités de coordination ont été renforcées ou mises en place. Ainsi, des rencontres mensuelles ont lieu avec le SESAF (DFJC), en charge du soutien aux institutions prenant en charge les enfants handicapés; des rencontres régulières avec les partenaires concernés (représentants des usagers, des institutions, des syndicats du personnel, des autres services, etc.)

Afin d'assurer une bonne vision de l'ensemble de ces nouveaux engagements, la rédaction d'un plan stratégique a été décidée. La sous-commission y sera attentive.

### *Dispositif de surveillance*

L'Organe de contrôle des établissements socio-éducatifs (OCESE) a terminé en 2007 l'inspection de toutes les institutions subventionnées. Ces interventions se sont déroulées selon le processus établi, notamment la check-list établie en 2004 sur la base de critères de qualité concernant tant les prestations en faveur des personnes prises en charge que les structures et l'organisation. Globalement, pas de problèmes majeurs ont été découverts, mais toutes les institutions ont reçu diverses remarques et demandes d'amélioration qui sont réglées ou en passe de l'être.

Suite à cette période d'application du nouveau mode de contrôle, l'OCESE va apporter des améliorations à la check-list précitée, afin de mieux définir le périmètre et les spécificités des interventions, en prenant en considération le champ de compétences des audits de certification déjà en place. La sous-commission salue cette volonté d'éviter de maintenir des doublons dans les contrôles effectués par les uns et les autres.

### **BRAPA (Bureau de recouvrement des pensions alimentaires)**

En 2007, un effet de seuil a été lissé suite à une modification de la loi sur le recouvrement et l'avance des pensions alimentaires a été proposée au Grand Conseil qui l'a votée. Une franchise de 15% sur le revenu du travail et la prise en compte des frais de garde avant le calcul de l'avance ont permis d'éviter le problème. Pour mémoire, les normes sont volontairement strictes (notamment le plafond de revenus au-delà duquel une intervention du BRAPA n'est plus possible). En 2007, 97,33% des avances attribuées ont pu être recouvrées. Le nombre des dossiers est resté stable : 3346 en 2007, 3344 en 2006.

## **Service de la santé publique (SSP)**

### **Convention collective de travail**

2007 a vu la signature, le 1<sup>er</sup> octobre, de la Convention collective de travail par les partenaires sociaux du secteur sanitaire parapublic vaudois. Elle s'applique dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Elle concerne plus de 15'000 personnes. Une commission paritaire a pour tâche de veiller à son respect.

Elle prévoit des améliorations touchant le salaire minimal (Fr. 3'600.—), le droit aux vacances (6<sup>e</sup> semaine dès 50 ans), la réduction de l'horaire hebdomadaire de travail à 41h30, etc. En outre, les employeurs signataires s'engagent à verser le 1% de la masse salariale pour la formation continue et la formation de base en cours d'emploi. Le financement de toutes ces mesures est cependant étroitement lié à l'octroi des moyens nécessaires par les partenaires payeurs, dont le principal est l'Etat !

### **Loi sur les réseaux de soins**

L'année 2007 a été consacrée à la préparation de la mise en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2008 de la loi sur les réseaux de soins (LRS), adoptée par le Grand Conseil le 30 janvier 2007. Pour mémoire, cette loi vise à renforcer la légitimité du réseau de soins par sa reconnaissance en tant que partenaire régional de l'Etat (un peu comme l'étaient à l'époque les commissions sanitaires) et à consolider son assise politique par l'inclusion des communes comme membres avec voix délibérative.

Les travaux de mise en œuvre ne se termineront cependant qu'au cours de l'année 2008. Ils impliquent en effet la redéfinition des modalités de coopération entre l'Etat et les réseaux, le redécoupage géographique des réseaux, la révision des statuts par les assemblées générales, etc. Bien que regrettable, ce retard ne sera cependant pas préjudiciable, la LRS prévoyant un régime transitoire.

### **Médecins généralistes**

Pour faire face au manque avéré de médecins généralistes et aux nombreux départs à la retraite annoncés pour ces prochaines années, diverses mesures ont été prises en 2007. Elles ont été notamment coordonnées avec la Faculté de médecine de l'Université de Lausanne qui propose dorénavant un cours spécifique et la possibilité d'effectuer des stages chez des médecins généralistes,

et pas seulement chez des spécialistes ou dans les hôpitaux. La question demeure cependant épineuse, le tarif Tarmed tendant à inciter les jeunes médecins à choisir des voies plus rémunératrices, comme la radiologie par exemple !

### **Tarifs hospitaliers 2007**

Les tarifs hospitaliers 2007 ont été difficiles à négocier avec les assureurs, d'autant plus dans un cadre mouvant avec les modifications apportées à la loi sur l'assurance maladie (LAMal). Le tarif enfin retenu a nécessité un crédit complémentaire pour le SSP, afin de permettre une poursuite des activités des hôpitaux concernés. Ces questions ont fait l'objet de nombreux échanges et séances au cours de l'année 2007. Les négociations 2008 et 2009 s'annoncent d'ores et déjà des plus difficiles, sans compter les conséquences de la mise en œuvre de la nouvelle LAMal dès le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

### **Etablissements médico-sociaux (EMS)**

Par son vote, le 14 novembre 2006, le Grand Conseil a autorisé la réalisation de 5 nouveaux EMS, après plusieurs années de blocage (programme PIMEMS) en raison de la situation financière et des modalités à redéfinir. Des recours, notamment d'une certaine association de certains résidents, ont bloqué cependant plusieurs de ces projets. Au demeurant, au terme des procédures judiciaires, plusieurs travaux ont pu débiter. L'ouverture de la plupart de ces établissements est prévue en 2009.

Sans ces nouvelles constructions, il y avait en 2007 quelque 4'400 lits au sein des EMS rattachés à l'AVDEMS (Association vaudoise d'établissement médico-sociaux) et 1'200 chez les membres de la FEDEREMS (Fédération patronale des EMS vaudois). Suite aux travaux de la Commission d'enquête parlementaire sur les EMS, la question de la sécurité anti-feu des EMS vaudois subventionnés a fait l'objet de nombreuses mesures. Néanmoins, en raison de la situation financière de l'Etat de Vaud au cours de ces dernières années, plusieurs mises en conformité attendent toujours. Environ 30 millions de francs de travaux n'ont pas encore été effectués.

#### *2<sup>e</sup> observation*

#### ***Mise en conformité anti-feu des EMS vaudois subventionnés***

*Ces dernières années, les moyens financiers cantonaux délivrés ne furent pas suffisants pour la mise en conformité anti-feu des EMS vaudois subventionnés. Alors même que c'était la volonté du Grand Conseil à la suite des travaux de la Commission d'enquête parlementaire sur les EMS.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre, et dans quel délai, pour régler définitivement cette question de la mise en conformité anti-feu des EMS vaudois subventionnés.*

### **Logements protégés**

Le 4 avril 2007, une brochure a été éditée par le SSP et ses partenaires, afin de développer l'intérêt d'investisseurs potentiels. Ces derniers y trouvent toutes les informations pouvant les inciter à participer à ce genre de constructions. Pour mémoire, bien que ce type de logement ne soit pas soumis à la planification sanitaire cantonale, l'Etat peut y apporter un soutien au titre de la Loi sur le logement qui prévoit des prêts sans intérêt pour ce genre de construction.

### **Soins à domicile**

Des travaux conduits avec les partenaires des soins à domicile, y compris les communes, ont permis de réaliser un bilan des prestations fournies. Le projet OFASAD (Organisation et financement de l'aide et des soins à domicile) a ensuite été lancé sur cette base. Ces analyses ont conduit le service et le département à proposer diverses mesures qui sont inscrites dans le projet de modification de la gestion (effet RPT notamment) et de la gouvernance (rôle des divers partenaires) qui doit être présenté au Grand Conseil, après une consultation prévue en 2008. Au-delà de ces modifications, la question du financement demeure également, suite à la RPT qui a pour conséquence la disparition des 18% des

coûts pris en charge par la Confédération. Les partenaires consultés et le Grand Conseil devront être particulièrement attentifs à l'ensemble de ces aspects au cours de ces prochaines phases consultatives et décisionnelles.

### **Tabagisme**

Le tabagisme a fait l'objet de diverses actions. Ainsi, les locaux de l'Administration cantonale sont déclarés interdits à la fumée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007. Au 1<sup>er</sup> juillet, l'interdiction de « la publicité pour le tabac et l'alcool sur les domaines public et privé visible du domaine public » est entrée en vigueur. Par ailleurs, la question de la protection contre la fumée passive a fait l'objet d'une table ronde, organisée suite à diverses interventions au Grand Conseil. Enfin, une initiative populaire constitutionnelle demandant une interdiction totale de fumer dans les lieux publics fermés a été déposée le 3 janvier 2007. Selon le délai légal, le peuple vaudois devra se prononcer au plus tard en janvier 2009. Le Conseil d'Etat devrait donc revenir prochainement devant le Grand Conseil, en tenant compte bien entendu des décisions prises par les Chambres fédérales lors de la session de mars 2008.

## **Service des Hospices cantonaux – CHUV (HC)**

### **Révision de la loi**

Votée par le Grand Conseil, la révision de la loi sur les Hospices cantonaux est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2007. Dès lors, le CHUV est un service de l'Etat rattaché au DSAS et le Grand Conseil devra se prononcer sur le plan stratégique qui lui était jusqu'alors simplement transmis pour qu'il en prenne acte. Le contrôle de l'institution est également renforcé avec l'introduction dans la loi du service d'audit interne et d'un contrôle de gestion centralisé mis en place en 2007. Cette loi offre également la base légale nécessaire à divers règlements comme ceux sur les médecins chefs de départements ou de services ; cadres; agréés; hospitaliers.

### **Plan stratégique**

Conformément aux règles mises en place, l'avis de la Commission thématique de santé publique du Grand Conseil sur le plan stratégique du CHUV et son application durant l'année passée sous revue est publié dans le rapport de la Commission de gestion. Voici la teneur du rapport rédigé par son président :

*Sur mandat de la COGES, la Commission thématique de la santé publique (CTSP) a procédé (le 19.11.07) à une analyse des résultats de l'évaluation par le Service de la santé publique (SSP) portant sur le contrat de prestations qui lie le Conseil d'Etat, les Hospices/CHUV et l'Université (UNIL).*

*Avec l'humilité qui convient lorsqu'il s'agit en une matinée de cerner les performances d'un groupe d'institutions « brassant » près d'un milliard de francs et des milliers d'actes médicaux, la CTSP renforcée de deux commissaires à la gestion a pu prendre acte que :*

- toutes les prestations prévues ont été effectivement offertes ;*
- les critères d'évaluation de la performance ont été respectés pour chaque prestation ;*
- l'enveloppe budgétaire 2006 a été globalement respectée ;*
- le plan stratégique a été suivi comme prévu.*

*La CTSP partage certaines observations du SSP et relève en outre le vœu d'améliorations sur les points suivants, afin d'être parfaitement en mesure de faire face aux grandes réformes en vue au niveau fédéral :*

- le DSAS et les Hospices sont priés de poursuivre leurs efforts en vue de permettre des comparaisons du rapport coûts/prestations entre centres hospitaliers universitaires, la comparaison avec les hôpitaux de zone étant sujette à cautions ;*

- *le Plan de santé mentale en cours d'élaboration est très attendu, tant l'évolution des besoins et des pratiques hospitalières semble forte (durée des séjours, lien entre soins somatiques et psychiques, sens de la réduction sensible du nombre de patients -11%) ;*
- *les mesures d'ores et déjà en cours permettant une réduction du nombre de journées d'attente de placement (6'540 journées en lits B et C, soit 60% des journées d'hospitalisation inappropriées) sont particulièrement encouragées ;*
- *la question de la durée des séjours demeurant centrale, il est aussi souhaité que le lien avec les causes des réadmissions soit établi, dans une perspective de recherche d'une durée optimale entre des séjours trop brefs ou au contraire inutilement longs ;*
- *le plan de mesures et les résultats de la lutte contre les infections en milieu hospitalier (infections nosocomiales, +3% de cas en 2 ans) sont également un objet de préoccupation ;*
- *des enquêtes de satisfaction fiables auprès des patients, distinguant clairement les prestations hôtelières et médicales, seront les bienvenues pour éviter certains « hit parades » malheureux, parallèlement aux tableaux de bord concernant le personnel ;*
- *une meilleure intégration dans ce pilotage général des prestations de formation et de recherche semble nécessaire, afin que les données de la faculté de biologie et de médecine puissent également être analysées et comprises au plan politique (adéquation du nombre de diplômés aux besoins ? taux d'échecs ou abandons ? qualité de la recherche ? comptabilité analytique et évolution du nombre de postes) ;*
- *un bilan de la réorganisation du système de contrôle de gestion interne aux Hospices (suite à plusieurs « affaires ») sera intéressant au vu de l'accent mis par le DSAS sur ces questions essentielles pour la sécurité financière.*

*En conclusion, cette analyse rétrospective sommaire permet de poser un jalon, dans l'attente du Rapport pluriannuel de santé publique.*

### **Conventions avec les assureurs**

2007 fut une année difficile pour négocier les conventions avec les assureurs. Vu l'accord trouvé seulement en juin 2007, ce n'est qu'à partir de cette date que la facturation des actions du CHUV a pu être possible ! Le retard a cependant été quasiment rattrapé avant la fin de l'année. Celle pour 2008 a pu être préparée sans trop de différence par rapport au budget 2008 du service (-0,3%). Mais 2009 s'annonce déjà plus difficile, les assureurs souhaitant unilatéralement modifier la répartition des prises en charge et une augmentation des participations publiques en faveur des hôpitaux universitaires prétextant que la partie formation et recherche n'est à financer que par l'Etat. Selon la comptabilité analytique du CHUV, cette partie représente 15% des dépenses totales, alors que les assureurs demandent à l'Etat de passer de 40% à 55% de prise en charge. Cela augure de débats délicats et difficiles !

### **Tableaux de bord**

Depuis l'arrivée en 2007 du nouveau directeur financier, le système des tableaux de bord a été élargi et intensifié. Quatre dimensions sont étroitement suivies : finances, satisfaction des patients, processus, savoirs et ressources. Pour chacun de ces domaines, divers résultats positifs et améliorations potentielles sont ainsi apparus. Parmi ces dernières, peuvent être relevés : la cohérence des informations aux patients par le personnel médical et infirmier, le temps d'attente aux urgences et pour les opérations planifiées, la qualité de la sortie du patient et de son suivi, le taux de réadmissions évitables, le nombre d'infections nosocomiales, la durée moyenne du séjour, les charges encore à un niveau top élevé, le taux de patients privés inférieurs aux autres hôpitaux universitaires suisses, le nombre de publications à développer, tout comme les fonds de recherches obtenus, ou encore l'augmentation de la satisfaction du personnel.

Malgré son ampleur et le fait qu'il ait été introduit en cours d'année, ce nouveau dispositif de tableaux de bord a déjà démontré toute son utilité. Il a pu mettre en évidence plusieurs éléments dans lesquels le

CHUV excelle, notamment grâce à son personnel. Il a permis de souligner divers secteurs dans lequel des améliorations sont possibles et nécessaires. Cela permettra d'aider la direction dans la fixation des prochains objectifs. Cet exemple pourrait de plus être repris par le Conseil d'Etat pour la gestion d'autres services, dans d'autres départements également.

## **Personnel**

### *Taux de rotation*

Suite aux diverses modifications connues ces dernières années dans l'organisation des Hospices cantonaux et du CHUV, ce sont maintenant quelque 8'000 collaborateurs qui travaillent dans ce service. Les quelque 6800 ETP se répartissent en 6262,73 réguliers, 179,43 auxiliaires, 118,01 intermédiaires et 414,52 financés par des fonds de recherche ou autre. Le taux de rotation a été de 12,6% en 2007 (12,1% en 2006). Cela a représenté un peu plus de 1'000 procédures de recrutement. Plus de 90 nationalités sont représentées parmi le personnel du CHUV. Par exemple, en 2007, sur les 300 recrutements de personnel infirmier, 150 provenaient de France, de Belgique ou du Canada. Face aux problèmes de recrutement des personnels médical et infirmier (pénurie dans certains secteurs, pression d'appel du privé, etc.), diverses mesures ont été prises depuis quelques années notamment en facilitant le travail à temps partiel.

### *Taux d'absentéisme*

Les taux d'absentéisme sont dans la moyenne en comparaison d'autres entreprises de taille et de fonction similaires : 4,31% (4,33% en 2006) pour cause de maladie, 0,58% (0,62% en 2006) pour accidents et 1,36% (1,29% en 2006) pour maternité. A ce sujet, depuis le 16 avril 2007, un « espace mamans » a été créé et mis à la disposition des employées qui allaitent tout en ayant repris le travail. Cet espace est ouvert tous les jours et 24h/24. Il contient le matériel nécessaire pour faciliter cette reprise du travail tout en poursuivant l'allaitement de l'enfant. Diverses études ont démontré les répercussions positives d'une telle démarche.

### *Evaluations*

Suite à l'observation formulée par la Commission de gestion dans son précédent rapport, des efforts ont débuté en matière d'évaluation du personnel. 60% ont ainsi été évalués en 2007 selon la procédure mise en place. Près de 90% s'en sont déclarés satisfaits. Diverses mesures sont planifiées en 2008 : 100% du personnel doit être évalué par ses cadres, qui eux-mêmes doivent être formés à ce processus; la procédure d'évaluation doit mieux mettre en évidence les besoins en formation. A ce sujet, les responsables des ressources humaines du CHUV veulent pouvoir développer des parcours de formation en offrant dès 2008 un catalogue de ces dernières. La sous-commission sera attentive aux suivis qui doivent encore être donnés à l'observation de la Commission de gestion.

### *Enquête de satisfaction*

Après 1996, 1998 et 2002, l'enquête de satisfaction du personnel a été reconduite en 2007. C'est l'Institut de médecine sociale et préventive de Lausanne qui a été mandaté pour effectuer ce travail visant à aider la direction à mettre à disposition un bon environnement professionnel pour l'ensemble des collaborateurs.

Au total, 4'575 personnes ont répondu à cette enquête. L'anonymat était garanti. 31 questions portaient sur 9 secteurs : environnement au travail, épanouissement au travail, charge de travail, absence de signes d'épuisement, encadrement, organisation du travail, fidélité, carrière, satisfaction globale.

78% des collaborateurs se disent totalement satisfaits de la façon dont leur travail est organisé. Les questions portant sur l'environnement du travail (locaux, équipement, hygiène, etc.) recueillent entre 70 et 86% de réponses favorables. 82% des personnes affirment que leur situation de travail leur permet de concilier vie privée et professionnelle. 90% jugent l'ambiance avec leurs collègues bonne. 76% se sentent fiers de travailler au CHUV.

Certes, ses résultats plutôt bons à très bons sont réjouissants en regard de l'importance de ce service. Il convient néanmoins à la direction et in fine au Conseil d'Etat d'être attentif sur les pourcentages démontrant les secteurs où des mesures doivent être prises. Certaines devront dépasser le cadre du CHUV pour être traitées dans le cadre plus général du personnel de l'Etat de Vaud. Ainsi en est-il du faible 42% des répondants satisfaits (tout à fait ou plutôt) des conditions salariales ou de la charge de travail (31% des répondants se disent plutôt pas ou pas du tout satisfaits). Diverses mesures sont annoncées pour 2008. La sous-commission de gestion y sera attentive.

### **Sécurité des urgences**

35'000 personnes arrivent « seules » aux urgences du CHUV chaque année et 15'000 y sont transportées par ambulance ou hélicoptère. La très grande majorité de ces patients ne posent aucun problème de sécurité. Ce n'est hélas pas le cas d'une petite minorité, mais qui, par ses agressions verbales et même physiques, perturbent gravement le travail aux urgences, sa qualité et l'intégrité du personnel. De plus, il arrive que, dans la salle d'attente, des personnes accompagnant ce ou ces patients difficiles s'invectivent et en viennent parfois aux mains.

Cette situation peut bien sûr survenir à tout moment, mais les nuits de fin de semaine et, plus particulièrement la fin de ces nuits, sont particulièrement perturbées. A ces moments, Lausanne accueille en effet une importante population de *clubbers* et autres provenant de loin à la ronde. Les moyens à disposition ne sont cependant pas toujours en adéquation.

#### *3<sup>e</sup> observation*

#### ***Sécurité des urgences***

*Trop régulièrement, le Service des urgences est le théâtre d'affrontements verbaux et même physiques à l'encontre du personnel, voire entre « amis », rivaux, d'un ou de plusieurs patients en attente ou en traitement. Quelques premières mesures ont été prises. Cela a permis d'améliorer un peu la situation, mais pas encore de manière satisfaisante.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre pour renforcer encore la sécurité du service des urgences et permettre au personnel d'effectuer son travail de manière protégée. Il en va de même de la tranquillité des autres personnes attendant ou se faisant soigner.*

### **Désengorgement**

Afin de lutter contre le phénomène récurrent de suroccupation de certains secteurs du CHUV qui connaissent une durée moyenne de séjour de 31 jours et donc de libérer des lits de soins aigus (lits A), diverses mesures ont été prises : 19 lits supplémentaires de réadaptation et de soins palliatifs ont été ouverts septembre 2007 à l'Hôpital de Lavaux; 2 unités d'attente et de préparation à l'hébergement en EMS ont été créées, l'une en janvier 2007 par le CHUV (13 lits) et l'autre en décembre 2007 à l'EMS "La Paix du Soir" au Mont-sur-Lausanne (30 lits). Plusieurs dizaines de lits du CHUV, occupés jusqu'alors par des patients en attente d'une place en lits B ou C, ont pu ainsi être mis à la disposition de patients de soins aigus. De plus, les personnes quittant ainsi le CHUV se retrouvent dans des institutions mieux adaptées à la gestion de leur situation tant personnelle que médicale.

### **Collaborations**

Le Centre d'imagerie biomédicale (CIBM) a été inauguré le 4 juin 2007 sur le site de l'EPFL. Il réunit les moyens et les compétences des universités de Lausanne et de Genève, des hôpitaux universitaires de Genève et du CHUV. Il ouvre de nouvelles perspectives, avec des installations de pointe. Il dispose en effet de l'IRM le plus puissant du monde.

Le Centre romand de neurochirurgie a été créé en octobre 2007. Il regroupe les savoirs et les dispositifs dédiés aux soins et à la formation des hôpitaux universitaires de Lausanne et de Genève, et des universités de ces deux mêmes villes. Il repose sur une répartition équilibrée des activités. La

neurochirurgie fonctionnelle à Lausanne, celle vasculaire à Genève; les soins de proximité demeurant l'apanage de chaque site.

Le Centre romand de médecine légale assure depuis octobre 2007 sa mission au profit des hôpitaux universitaires de Genève et de Lausanne. Réuni sous une direction unique, ce centre atteint la masse critique nécessaire pour conserver une reconnaissance internationale. Il peut ainsi mieux faciliter la relève de spécialistes dans ce domaine. Il vise enfin les synergies des activités de pointe; les soins de proximité continuant sur les deux sites.

L'Institut universitaire de formation et de recherche en soins a été lancé également en octobre 2007. C'est le fruit d'une étroite collaboration avec le CHUV et les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), les universités de Genève et de Lausanne, la Haute école spécialisée de Suisse occidentale, la Fondation La Source et l'Association suisse des infirmières et des infirmiers. Il vise à répondre aux besoins de formations engendrés par la complexité croissante des soins.

L'Institut suisse de recherche sur les vaccins a été fondé en décembre 2007 sur la base d'un partenariat entre le CHUV, la Faculté de biologie et de médecine, l'EPFL, l'Institut pour la recherche en bio-médecine de Bellinzone et l'Institut Ludwig pour la recherche sur le cancer à Epalinges. L'objectif assigné est de favoriser la coopération de tous les scientifiques qui travaillent en Suisse au développement de vaccins contre le sida, la malaria, la tuberculose, la grippe et le cancer.

### **Conclusion**

La sous-commission formule les réserves d'usage au cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier ses considérations n'auraient pas été portés à sa connaissance au cours de ses travaux.

Sous réserve des réponses aux observations formulées ci-dessus, la sous-commission propose au Grand Conseil d'accepter la gestion du Département de la santé et de l'action sociale pour l'année 2007.

## DEPARTEMENT DE L'ECONOMIE (DEC)

**M. Philippe Cornamusaz, rapporteur** : — La sous-commission chargée d'examiner le Département de l'économie était composée de M. Marc Vuilleumier jusqu'en février 2008, puis de M<sup>me</sup> Christiane Jaquet-Berger, ainsi que de M. Philippe Cornamusaz, rapporteur.

La sous-commission a été reçue dans les services du département, tant à Lausanne que dans diverses régions du Canton. Elle a également rencontré le chef du département, M. Jean-Claude Mermoud. Plusieurs sujets feront l'objet d'un approfondissement, dont il sera rendu compte dans le rapport 2008.

### Visites effectuées et sujets abordés

#### – Secrétariat général (SG-DEC)

Organisation, structure, activités et personnel.

Interventions parlementaires en suspens.

Application de la Lex Kohler.

Eurofoot 2008.

Olma.

#### – Service de l'économie, du logement et du tourisme (SELT)

Police du commerce.

Logement.

#### – Service de l'emploi (SDE)

ORP.

Nouvelle stratégie de réinsertion.

Lutte contre le travail au noir.

Mesures d'insertion professionnelle.

Revenu d'insertion (RI).

#### – Service de l'agriculture (SAG)

Promotion des produits du terroir vaudois.

Enseignement agrilogie à Grange–Verney.

Agence régionale pour la qualité et l'hygiène alimentaire (ARQHA).

#### – Service du développement territorial (SDT)

Régions hors zones à bâtir.

AF.

#### – Service de l'éducation physique et du sport (SEPS)

Maison du sport international.

Education physique en milieu scolaire, au gymnase et en formation professionnelle.

### Appréciation générale

Etant donné l'importance et la diversité des tâches qui lui sont dévolues, la sous-commission n'a pas la prétention d'en donner une vision globale et exhaustive. Elle a essentiellement souhaité suivre

l'actualité et faire mieux connaissance avec les divers services afin de pouvoir établir ensuite un parallèle entre les projets, les objectifs, les études et leurs concrétisations.

La qualité de l'accueil, la quantité des documents et des renseignements fournis par les services ont été précieux. Un dialogue ouvert et constructif a pu s'engager grâce aussi aux dossiers régulièrement actualisés fournis lors des séances et répondant très précisément aux demandes de la sous-commission.

Conformément à l'application de l'article 163 de la Cst-VD, les services peuvent songer à concrétiser des projets, dont ceux contenus dans le programme de législature.

## **Secrétariat général (SG-DEC)**

### **Organisation, structure, activités et personnel**

Le Secrétariat général sort d'une longue période de sous-effectif. Certains collaborateurs n'ont même pas pu prendre leurs vacances l'an dernier. Les remplacements du personnel absent sur une longue durée (maternité, longue maladie) se font sans règle précise, le pool des remplaçantes et des remplaçants au sein de l'Administration cantonale se révélant être très restreint.

Les responsabilités du secrétariat général ont été réorganisées, puisque le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes a changé de département et que le Service vétérinaire cantonal a fusionné avec le Laboratoire cantonal. Il est devenu le Service de la consommation et des affaires vétérinaires et dépend désormais aussi du Département de la sécurité et de l'environnement (DSE).

Le département accueille en revanche le Service du développement territorial, ce qui fut et reste encore difficile, vu le déménagement et le changement de chef. Ce dernier changement fut particulièrement chronophage : il y eut de nombreuses séances.

**L'application de la Lex Kohler** se fait par la Commission foncière II ; sa surveillance est de la compétence du Secrétariat général chargé d'intervenir en cas de non respect de la loi, ce qui n'est pas toujours simple à détecter. Par exemple, lorsqu'il s'agit de logements qui deviennent subrepticement des duplex ou des triplex. L'application de la loi fédérale ne se fait pas sans mal, surtout depuis que la taxe de séjour n'est plus un critère. Jusqu'en 2000, le système a plutôt bien fonctionné. En 2007, plus de 400 dossiers ont été traités. Or, aujourd'hui les promoteurs arrivent avec de vastes projets déjà ficelés et vendus à l'étranger, alors que la Confédération n'a guère modifié son contingent. Ainsi, le département a appris par la presse le gigantesque projet « Frience » de Gryon, alors que le contingent de la commune a passé de 17 à 6 autorisations en 2007, vu le critère du poids touristique.

Le contingent à disposition du Canton a passé de 160 unités à 175 et a été largement dépassé. Le Canton a demandé un contingent supplémentaire grâce à l'utilisation des unités qui ne sont pas utilisées dans d'autres cantons. C'est ainsi que 46 unités supplémentaires ont pu être obtenues. Pour 2007, la répartition du contingent cantonal décidée par le Canton a été contestée en vain par des recourants, tant auprès de la Cour constitutionnelle que du Tribunal fédéral.

La question des lits froids et l'influence sur les prix sont les critiques les plus vives adressées à l'emballement des ventes en zones touristiques à de riches acquéreurs.

La responsabilité des communes est fortement engagée. Ainsi celle de Chardonne a pris des mesures exemplaires dans son règlement pour éviter des quartiers entiers de « lits froids » et garantir une répartition équilibrée des constructions, et, en conséquence, des prix.

### *1<sup>re</sup> observation*

#### ***Problématique des lits froids***

*Lors de la discussion sur le Plan directeur cantonal, la question des lits froids a été écartée dans l'attente de décisions cantonales.*

- *Le Conseil d'Etat est prié d'informer le Grand Conseil sur ses projets concernant la problématique des lits froids ou tièdes.*

A noter que nombre d'acquéreurs étrangers, et particulièrement les Anglo-Saxons, sont prêts à sous-louer largement leurs biens puisqu'ils ne les occupent que peu de temps chaque année. On parle alors de « lits tièdes ». Le département déclare envisager d'accorder d'éventuels bonus de contingent à ce type de demandeurs.

Les critères de répartition du contingent se modifient au vu des nouvelles demandes. Un travail commun avec les associations régionales s'avère indispensable.

### **Interventions parlementaires en suspens**

En date du 26 février, il restait 27 interventions parlementaires en suspens. Selon nos renseignements, elles sont toutes en cours de traitement. Il s'agit de :

- 2 initiatives cantonales auprès du Parlement fédéral.
- 10 interpellations.
- 4 motions, dont la plus ancienne date de 1995.
- 1 pétition.
- 8 postulats.
- 2 résolutions.

### **Eurofoot 2008**

Les équipes de France et de Hollande seront hébergées dans notre Canton, même si Vaud n'est qu'un canton « intercalaire ». Dans le but de mettre l'accent sur l'accueil et la promotion du Canton, c'est le Secrétariat général du DEC qui conduit le dossier de l'accueil de cette manifestation qui se déroulera du 7 au 29 juin 2008. Un groupe d'appui comprend aussi bien des services cantonaux chargés de la sécurité que de la mise en valeur de l'image du Canton. Une délégation est formée par les cheffes et chefs de départements du DEC (président), du DFJC et du DSE. Le budget maximal alloué est de Fr. 3'995'900.—, réparti entre les divers services concernés. Tous les partenaires touristiques sont impliqués dans un groupe opérationnel piloté par le SELT.

### **Olma**

Le Canton de Vaud a accepté l'invitation qui lui a été faite en 2005 d'être l'hôte d'honneur 2008 de cette foire, visitée chaque année par plus de 400'000 personnes ; celle-ci se déroulera du 9 au 19 octobre de cette année. Une Association vaudoise pour l'Olma 2008, de droit privé, a été constituée. Une cinquantaine de personnes, de partenaires institutionnels ou de prestataires externes y participent. Son budget est de 1'250'000 francs, dont une subvention cantonale maximale de 900'000 francs, sous la surveillance de l'unité financière du Secrétariat général. Un stand vaudois de 500m<sup>2</sup> célébrera quatre thèmes : créativité-talent, performance-hightech-qualité, hospitalité-goût-gourmandise, beauté-rêve.

## **Service de l'économie, du logement et du tourisme (SELT)**

Le champ d'activités du service s'est étendu au fil des ans à la police du commerce, au tourisme et au logement.

L'application de nouvelles lois comme la loi sur l'appui au développement économique (LADE), entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008, implique l'abrogation de plusieurs lois cantonales. Au niveau

fédéral, la Nouvelle Politique Régionale (NPR) met les cantons en concurrence, ce qui n'est pas sans répercussion sur les moyens financiers fédéraux alloués.

L'année fut particulièrement favorable au développement économique : en 2007, le SELT a accordé 135 subventions à fonds perdus pour un montant total de 1,4 million de francs attribués à 71 entreprises vaudoises qui emploient environ 800 personnes. Pour un investissement ciblé de 735'000 francs, ce sont près de 150 projets (850 emplois) en phase de développement qui ont été soutenus.

C'est sans compter bien sûr les prêts dépendants de l'application de la LIM (loi sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne) et de la LDER (loi sur le développement régional) pour quelques 9,1 millions de francs. Quant aux pôles de développement, ils ont permis des subventions d'un montant de 1,3 million de francs et des prêts de 13,1 millions de francs principalement pour la cession de terrains dans le cadre du développement du Biopôle.

En plus du contexte économique favorable, la promotion économique exogène a bénéficié de l'annonce de la suppression de l'Arrêté Bonny à fin 2007, ce qui a ainsi accéléré l'implantation de sociétés. Le Canton compte ainsi sur 1'400 nouvelles places de travail sur cinq ans pour 71 nouvelles entreprises, dont plus de la moitié viennent de l'Europe (la France surtout) et de l'Amérique du Nord pour les plus importantes.

La Confédération a donc remis entièrement en question les exonérations fiscales issues de l'Arrêté Bonny. Le Canton de Vaud a été écarté du périmètre. Aussi une période de trois ans transitoire a été décidée pendant laquelle 50% des allègements fiscaux pourront être accordés. Seules trente-cinq communes vaudoises sont concernées.

### **Police du commerce**

Avoir dans le même service deux entités comme la Police du commerce et la Promotion économique peut paraître paradoxal, vu les règles très strictes imposées par la Police du commerce et qui sont appliquées, aussi bien dans le domaine de la vente d'alcool (le contrôle de la vente d'alcool aux mineurs reste un problème) ou des horaires d'ouverture des commerces.

L'application de la loi sur les auberges et débits de boissons (LADB) pose problèmes. Il faut en effet attendre encore de nombreuses jurisprudences encore pendantes. Dans le domaine de la loi sur la prostitution, la question des salons de massage conduit de fermetures en recours, d'effets suspensifs en réouvertures. Ces péripéties ne doivent toutefois pas décourager les collaborateurs qui font leur travail en dénonçant les dysfonctionnements. Alors que l'ouverture d'un restaurant signifie de nombreuses exigences administratives, l'ouverture d'un salon de « massage » peut se concrétiser très rapidement, les municipalités n'ayant rien à dire et surtout pas à s'y opposer. Ces questions devraient sans doute impliquer un toilettage de ces lois. La sous-commission suivra attentivement ce dossier à l'avenir.

### **Logement**

La pénurie de logements a atteint un niveau inquiétant, le taux de vacance s'élevant à 0,6% en juin 2007. Le Conseil d'Etat estime pourtant que, s'il est justifié de maintenir un régime de surveillance de la substance du parc locatif, il convient en revanche d'en alléger les contraintes administratives et d'en préciser les définitions.

#### *2<sup>e</sup> observation*

#### ***Pénurie de logements***

*Les démographes et les statisticiens prévoient une forte progression de la population vaudoise, progression que l'on peut déjà constater. Les quelque cent mille nouveaux habitants devront trouver à se loger. Or, la politique du logement est, en fait, essentiellement du ressort des communes qui décident ou non de favoriser des constructions. Cela pourrait aggraver le mitage du territoire.*

- *Le Conseil d'Etat est invité à énoncer les mesures et la stratégie qu'il compte mettre en place en concertation avec les communes, afin de garantir l'accueil de ces nombreux nouveaux habitants.*

## **Service de l'emploi (SDE)**

On note avec satisfaction une certaine baisse du chômage au cours de 2007 : on a passé en effet de 15'259 chômeurs à fin 2006 à 13'277 chômeurs à fin décembre 2007.

### **Office régional de placement (ORP)**

La réorganisation du réseau des ORP l'a fait passer de 13 à 10 selon une adaptation au nouveau découpage en districts, sauf à Moudon qui dépend bizarrement de Pully. Un conseiller y suit entre 80 à 120 personnes. La sous-commission a été reçue à l'ORP de Crissier, l'un des plus grands du Canton.

Il a fallu gérer la diminution des postes de travail de l'ORP, vu la diminution du chômage. Elle a pu heureusement s'effectuer sans licenciement. L'effectif des ORP a passé de 204 ETP fin 2006 à 188 ETP fin 2007. Il y a 73,3 ETP à la caisse cantonale du chômage fin 2007 (83,3 ETP fin 2006).

Trente conseillers ORP ont entrepris une formation conduisant à un brevet fédéral. Plusieurs collaborateurs de la caisse cantonale de chômage peuvent suivre des cours spécifiques, au nombre de trois en 2007.

Sur les 18'000 personnes suivies par les ORP, 725 ont moins de 20 ans. Parmi ces derniers, 500 habitent à Lausanne. Des mesures de coaching ont été mises en place pour la recherche d'emploi et le soutien au placement avec des prestataires privés.

Un site Internet est mis à disposition des jeunes sur le thème «entrée des jeunes dans la vie active »: [www.ejva.ch](http://www.ejva.ch). Ce site est placé sous la houlette du DFJC.

### **Nouvelle stratégie de réinsertion**

Au premier semestre de 2007, un effort particulier a été mis en place dans les ORP pour tous ceux qui sont en début de chômage. Le délai entre l'annonce à l'ORP et le premier entretien a passé de 18 jours à 9 jours, le bilan professionnel intervenant après 10 jours environ au lieu de 45 jours.

### **Lutte contre le travail au noir**

Trois inspecteurs supplémentaires ont été engagés au début de 2007. Plus de 1'500 contrôles ont été effectués conduisant à des sanctions d'une valeur de 315'000 francs. Lausanne a obtenu le renouvellement de son contrat pour effectuer elle-même ces contrôles. De nouvelles associations professionnelles des métiers de la bouche ont été associées à ce dispositif.

### **Mesures d'insertion professionnelle**

La guerre contre le chômage se gagne surtout dans les deux ou trois premiers mois de mise au chômage. Plus le temps est long, plus c'est difficile.

Un restaurant-école a été ouvert en collaboration avec GastroVaud. De même, une formation accélérée en mécanique avec une garantie d'emploi à la clé a été mise en place en collaboration avec le Centre patronal.

### **Revenu d'insertion (RI)**

21% des bénéficiaires du RI ont trouvé un emploi grâce aux ORP. 2'817 personnes suivies par les ORP recevaient le RI fin 2007.

## **Service de l'agriculture (SAGR)**

La Politique agricole fédérale de 2008 à 2011 (PA 2011) déploie ses effets. Côté positif, c'est l'augmentation de l'enveloppe fédérale sur les contributions d'estivage et les qualités écologiques (qualité biologique des pâturages et pâturages boisés, biodiversité, vignes de biodiversité naturelle, entretien des haies, etc.). En revanche, PA 2011 accentue les pressions économiques sur les exploitations agricoles, la diminution des paiements directs. Les nouvelles dispositions concernant la betterave sucrière pourraient à terme fortement réduire cette culture.

### **Promotion des produits du terroir vaudois**

Le règlement du 22 janvier 1997 pour la promotion des produits agricoles vaudois a pour but de favoriser une meilleure mise en valeur des produits agricoles vaudois et encourager une production de qualité.

Pour effectuer cette tâche, le Service de l'agriculture a établi une convention qui fixe le cadre de la délégation de compétences à la Fédération « Pays de Vaud, Pays de terroir » qui regroupe les marques régionales, tels que les Produits authentiques du Pays-d'Enhaut, les groupements de producteurs, tel Vacherin Mont d'Or AOC, les associations porteuses de marques de produits, tel le Miel du Pays de Vaud, les associations professionnelles agricoles et horticoles, telle l'Association des Paysannes vaudoises, les organisations professionnelles des métiers de la bouche, telle l'Association vaudoise des maîtres bouchers et charcutiers.

La Fédération coordonne les actions entreprises, d'une part avec l'Office du tourisme vaudois (OTV) et l'Office des vins vaudois (OVV) sous l'égide d' « Art de vivre, Pays de Vaud » et d'autre part avec les organismes suprarégionaux en charge de la promotion de l'agriculture. En 2007, ils ont participé à la SwissExpo de Lausanne, au Salon international de l'Agriculture de Paris, à la Fête des Bannières à Lyon et à de nombreux salons et comptoirs en Suisse.

### **Enseignement agrilogie à Grange-Verney**

La sous-commission s'est rendue à Grange-Verney, mais il ne faut pas oublier que l'agrilogie regroupe l'enseignement qui se déroule à Grange-Verney et à Marcelin, y compris le Centre d'enseignement des métiers de l'économie familiale (CEMEF), intégré depuis l'été 2007. Il serait opportun de donner plus de visibilité aux deux sites que sont Marcelin et Grange-Verney. Les récentes décisions du Grand Conseil, l'EMPD 43 concernant Marcelin vont dans ce sens.

### **Agence régionale pour la qualité et l'hygiène alimentaire (ARQHA)**

L'association offre un service de conseils et d'analyses pour les produits alimentaires. Elle a pour objectif la promotion de la qualité des denrées alimentaires, produites dans notre région par des artisans et PME à l'aide de services adaptés à leurs besoins spécifiques tout en respectant la législation alimentaire. Elle est active dans trois domaines :

- Un service d'analyses pour le domaine agro-alimentaire (plus de 300 clients).
- Un service de consultation laitière avec conseils en fromagerie, alpage et production laitière.
- Un service de conseils alimentaires qui englobe des prestations d'hygiène alimentaire, d'assurance qualité et de développement de produits (boulangers, pâtisseries, confiseurs > plus de 60 contrats signés à ce jour)

Ces services sont effectués essentiellement grâce à l'engagement sans faille du personnel qui travaille dans les locaux mal isolés de l'ancienne Ecole de fromagerie de Moudon.

*3<sup>e</sup> observation*

***Avenir des locaux de l'ancienne Ecole de fromagerie***

*Les locaux qui abritent l'ARQHA (Agence régionale pour la qualité et l'hygiène alimentaire) occupent partiellement ceux de l'ancienne Ecole de fromagerie de Moudon. L'entier du premier étage de ce bâtiment, destiné à des bureaux, reste vide et sans locataires, alors que le secteur voué à la production est occupé par Migros.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur l'avenir de ce bâtiment et tout particulièrement sur la partie occupée actuellement par des installations de production de gruyère et de fromages à pâte molle.*

**Service du développement territorial (SDT)**

La fusion entre le Service de l'aménagement du territoire (SAT) et le Service des améliorations foncières (SAF) pour former le nouveau Service du développement territorial (SDT) pose encore des problèmes de répartition des compétences entre les uns et les autres dans la recherche de synergies. La nouvelle structure comprend sept secteurs d'activités : administration générale, appui juridique, aménagement cantonal et régional, groupe opérationnel des pôles, hors zones à bâtir, construction, équipements et aménagement communal et gestion foncière.

La période de rodage devrait faire place à une culture commune d'entreprise qui permette de travailler harmonieusement dans ce nouveau service. A cette complexité s'ajoutent les difficultés concernant les prises de décision. Le service tente de jouer la souplesse, mais à la suite de nombreux recours de privés, le Tribunal administratif casse les décisions.

**Régions hors zones à bâtir**

En 2007, une nouvelle méthodologie permettra aux communes d'appliquer l'art. 81a de la Loi sur l'aménagement du territoire et des constructions (LATC) permettant un assouplissement des exigences de la loi fédérale pour les bâtiments situés hors des zones à bâtir.

Dans le domaine des régions hors des zones à bâtir (HZB), le service ne dispose d'aucune marge de manœuvre alors que l'article 24 LATC est terriblement complexe. Cela demande toujours plus de temps pour traiter les dossiers, si bien que l'on compte un retard de six mois dans leur traitement. Les recours sont innombrables. Le retard pourra être comblé en 2008 grâce à un demi poste de juriste et un ETP supplémentaire. A remarquer qu'il faut bien deux ans pour former des collaborateurs performants.

*4<sup>e</sup> observation*

***Evolution du traitement des dossiers HZB***

*Avant des mesures d'économie et des restrictions de postes, le service pouvait commencer à traiter les dossiers HZB avant le plan définitif, c'est-à-dire avant la mise à l'enquête. Cette pratique et ce travail en commun étaient judicieux et permettaient aussi de donner une bonne image du travail du service.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre, afin de permettre d'anticiper l'étude des dossiers par le service et de diminuer ainsi une multiplication des recours qui ralentissent l'évolution des dossiers et pèjorent un travail efficace, aussi bien pour les utilisateurs et les communes que pour les collaborateurs.*

**Améliorations foncières (AF)**

Dans le cadre de la rénovation des régions exploitables des zones de montagne et de collines, on constate d'intéressants projets allant de la protection de la nature aux conditions favorables aux AOC.

Il en est ainsi de la construction de téléphériques permettant l'accès à des alpages proches de L'Etivaz et favorisant le travail propre à assurer la qualité reconnue des fromages de cette région.

Dans le domaine « constructions et équipements », les travaux d'investissement acceptés au sein des AF se montent à 150 millions de francs en territoires agricoles et plus de 200 millions de francs pour les terrains à bâtir.

Il y a actuellement 16 syndicats en activité concernant les terrains à bâtir. Cela devrait permettre le développement de 3'100 logements.

## **Service de l'éducation physique et du sport (SEPS)**

### **Maison du sport international**

La sous-commission a été reçue à la Maison du sport international dont les locaux sont entièrement occupés. Elle a pu mesurer l'importance de l'activité déployée par les fédérations internationales du sport. La présence du CIO à Lausanne dès 1915 et l'engagement de son ancien président M. Samaranch ont provoqué la venue dans la région de fédérations internationales de sport et d'institutions à tel point que Lausanne est devenue la capitale mondiale de l'administration du sport.

Avec 23 fédérations sportives internationales et 20 organisations liées au sport, on peut estimer les retombées financières à plus des 200 millions de francs par an. Elles emploient environ 1'000 collaboratrices et collaborateurs sur sol vaudois. Ces données financières ont été calculées par l'Académie internationale des sciences et techniques du sport basée à l'EPFL dans un rapport publié en novembre dernier. La sous-commission espère que les conditions-cadre communales, cantonales et fédérales puissent se poursuivre afin d'accueillir encore d'autres fédérations internationales.

### **Education physique en milieu scolaire**

Soucieux de la santé physique de nos jeunes vaudoises et vaudois, la sous-commission s'est penchée sur le problème du nombre de salles de sport dans le Canton. Une loi fédérale de 1972 et une loi cantonale d'application de 1975 précisent que dans la scolarité obligatoire et les gymnases :

- 3 heures d'éducation physique scolaire (EPS) par semaine à tous les degrés de la scolarité.
- 2 après-midi de sport ou une journée complète sont organisés chaque mois.
- Des camps de sport sont organisés selon les possibilités régionales.

Pour des raisons d'économie, le Conseil d'Etat a réduit la dotation horaire des gymnases de 3/3/3 à 3/2/2. Cette dotation est assurée dans la plupart des gymnases, sauf dans 2 à Lausanne et 1 à Morges.

### **Apprentissage et écoles professionnelles**

- 1 journée de cours hebdomadaire = 1 EPS.
- 2 journées de cours hebdomadaires = 2 EPS.
- plus de 2 journées de cours hebdomadaires = 3 EPS.

Dans ce secteur, la situation en matière d'EPS est très insatisfaisante, car seuls 25-35% des apprentis du Canton bénéficient d'EPS conformes à la législation.

La COGES revient une fois de plus sur le problème du manque de salles de gymnastique dans le Canton : une réponse de la part du Conseil d'Etat en 2004 prévoyait un plan d'investissement 2006-2009 et des premières tranches de crédit annuel pour les études préliminaires dès 2006 et un début de chantier dès 2007. Aux dernières nouvelles, rien n'a été entrepris.

*5<sup>e</sup> observation*

***Manque de salles de sport***

*La Commission de gestion constate le non-respect des bases légales concernant la dotation des heures d'éducation physique depuis de nombreuses années.*

- Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur la planification et l'obligation pour les collectivités publiques de fournir le nombre de salles de sport nécessaires aux besoins de la population actuelle et future, de respecter les bases légales en vigueur dans les écoles professionnelles et de se conformer aux décisions prises en 2004.*

**Conclusion**

La sous-commission formule les réserves d'usage au cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier ses considérations n'auraient pas été portés à sa connaissance au cours de ses travaux.

Sous réserve des réponses aux observations formulées ci-dessus, la sous-commission propose au Grand Conseil d'accepter la gestion du Département de l'économie pour l'année 2007.

## DEPARTEMENT DES INFRASTRUCTURES (DINF)

**M. Bertrand Clot, rapporteur :** — La sous-commission de gestion du Département des infrastructures était composée de M<sup>me</sup> Ginette Duvoisin et M. Bertrand Clot, rapporteur.

### Introduction

L'année 2007 considérée pour cet examen, ne saurait par certains sujets, être indépendante d'un prolongement sur l'année 2008, bien au contraire. On pense ici plus spécialement au Service de la mobilité (SM) et à la Direction des systèmes d'information (DSI) pour ne citer que ces deux exemples.

#### Les services visités sont :

- Secrétariat général (SG-DINF).
- Service des routes (SR).
- Service immeubles, patrimoines et logistique (SIPAL).
- Service de la mobilité (SM).
- Direction des systèmes d'information (DSI).

On relèvera également que le Service des améliorations foncières (SAF) a disparu au profit d'une réorganisation doublée d'une fusion avec le Service de l'aménagement du territoire (SAT) devenant une fois regroupés, le SDT (Service du développement territorial), service qui a migré au Département de l'économie dès juillet 2007.

La sous-commission s'est également déplacée dans les nouveaux centres de Rennaz et de Bursins, hormis les visites habituelles des différents services. Ces rencontres avec les différents acteurs du terrain ont permis à la sous-commission d'appréhender de manière différente certaines réorganisations, notamment au SR.

Nous nous sommes également entretenus avec le chef du Département des infrastructures, plus particulièrement sur la *Résolution concernant la sous-évaluation du bâtiment Perregaux auprès de l'ECA*, résolution émanant du député Jérôme Christen.

Les questions posées dans ce texte font l'objet d'un mandat confié par le plénum à la COGES pour déterminer les tenants et aboutissants du problème soulevé dans le texte de M. Christen. Les réponses seront apportées par la COGES, de façon distincte au rapport 2007, sur la gestion de l'Etat. A noter encore que ce sujet est traité à l'interne de la COGES par les sous-commissions au DSE et au DINF et par M. le premier vice-président de votre commission.

### Secrétariat général (SG-DINF)

Lors de ses visites la sous-commission a souhaité suivre l'évolution des points retenus lors du rapport précédent, soit :

- L'Office de l'information sur le territoire (OIT).
- La gestion des déplacements professionnels au DINF (Mobility).
- La CAMAC (Centrale des autorisations de construire).

Un autre point a retenu l'attention de la sous-commission COGES, point examiné d'ailleurs de manière transversale dans les départements, à savoir la gestion des notes de frais.

### Office de l'information sur le territoire (OIT)

Cet office mis à mal depuis quelques années dans son fonctionnement, semble retrouver ses marques avec l'engagement d'un géomètre cantonal et chef d'office, entré en fonction en février 2007.

La mise à jour des mensurations officielles (MO), sous forme numérisée, se poursuit. A fin décembre, environ 25 % du territoire restaient à couvrir.

MO	2007	2008	2009	2010	2011
Premier levé ou renouvellement	28 %	29 %	30 %	31 %	32 %
Numérisation de plans cadastraux	47 %	50 %	53 %	54 %	54 %
Total (BDCCO)	75 %	79 %	83 %	85 %	86 %
PRP (hors MO)	1 %	3 %	7 %	11 %	14 %
Couverture du territoire	76 %	82 %	90 %	96 %	100 %

Etant donné l'importance des coûts, la couverture intégrale ne sera pas effectuée avant plusieurs années. Pour avoir une couverture à brève échéance, il s'agira de procéder à des relevés de remplacement provisoire (PRP). Ces mesures simplifiées si elles n'ont pas le statut d'officialité de la mensuration cadastrale permettent de répondre néanmoins aux exigences des études nécessitant des géodonnées. On compte actuellement 18 communes dont les données cadastrales ont été acquises selon ce procédé. Ces données seront regroupées dans une base de donnée provisoire (BSPP).

En parallèle, l'adaptation de la MO aux nouveaux standards se poursuit.

### Mise à jour des surfaces agricoles utiles (SAU)

A plusieurs reprises la COGES s'est inquiétée du retard important pris sur ce dossier. Il semble que les craintes de la commission lors des années précédentes puissent s'estomper, la fin du projet étant planifiée pour fin 2009.

Un peu plus de 700 km<sup>2</sup> sont concernés par ces mensurations soit près d'un quart du territoire. Les progrès réalisés dans la production et la réalisation des orthophotos permettent semble-t-il de réaliser quelques économies et de raccourcir (enfin) les délais de mise en œuvre des SAU. Pour rappel ces travaux devaient être terminés à fin 2007.

Le projet SAU constitue une première étape dans la mise à jour périodique MO (10 ans) pour autant que ce projet se concrétise à fin 2009 et ne soit pas prolongé une énième fois.

#### *1<sup>re</sup> observation* **Projet SAU**

*Le projet SAU voit son délai de numérisation se reporter d'année en année, flirtant de plus en plus dangereusement avec les échéances imposées par la Confédération en vue du versement des indemnités dues aux agriculteurs.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les moyens qu'il entend mettre à disposition soit en ressources financières soit en dotation ETP afin de terminer ce projet.*

Dans le rapport de gestion 2005, une observation faisait état des retards dans la transmission des données au Registre foncier (mise à jour du cadastre).

Dans le rapport 2006, on relevait que cette situation était en voie d'être corrigée.

Or, après la rédaction du présent rapport, on apprend que ce n'est pas la réalité et que les plans du Registre foncier ne correspondent pas toujours à la réalité du terrain pour certains dossiers. Les mensurations cadastrales et les mutations AF sont toujours en attente pour :

Bussy-sur-Moudon	depuis 2003	(observation sur la gestion 2005).
La Chauv	depuis 2004.	
AR 42 Faoug	plus d'un an.	
AR 40 Avenches	plus d'un an.	
AR 39 Missy	plus d'un an.	

Pour les transferts de propriété :

Chatalet Champafion	Riez	janvier 07
Les Hauts d'Epesses	Epesses	août 07.
Sugnens		juillet 07.
Rovray AR 50		mai 07.

Pour les remaniements parcellaires :

Sévery		près de 2 ans de retard.
Sermuz		surface de 50 hectares près de 2 ans de retard.

Les délais pour la transmission aux RF sont de deux mois.

La sous-commission restera attentive au suivi de ces dossiers. Elle s'étonne toutefois des informations, incomplètes, qui lui ont été transmises à l'occasion du rapport sur la gestion 2006.

## **CAMAC**

Véritable gare de triage en matière de demande de permis de construire pour le service de l'Administration cantonale vaudoise, la CAMAC diffuse dans les différents services concernés les demandes émanant des communes. Elle regroupe ensuite les données et devient ainsi l'interlocuteur privilégié mais également parfois le bouc émissaire des dites communes voire des particuliers ayant recours à ses services.,

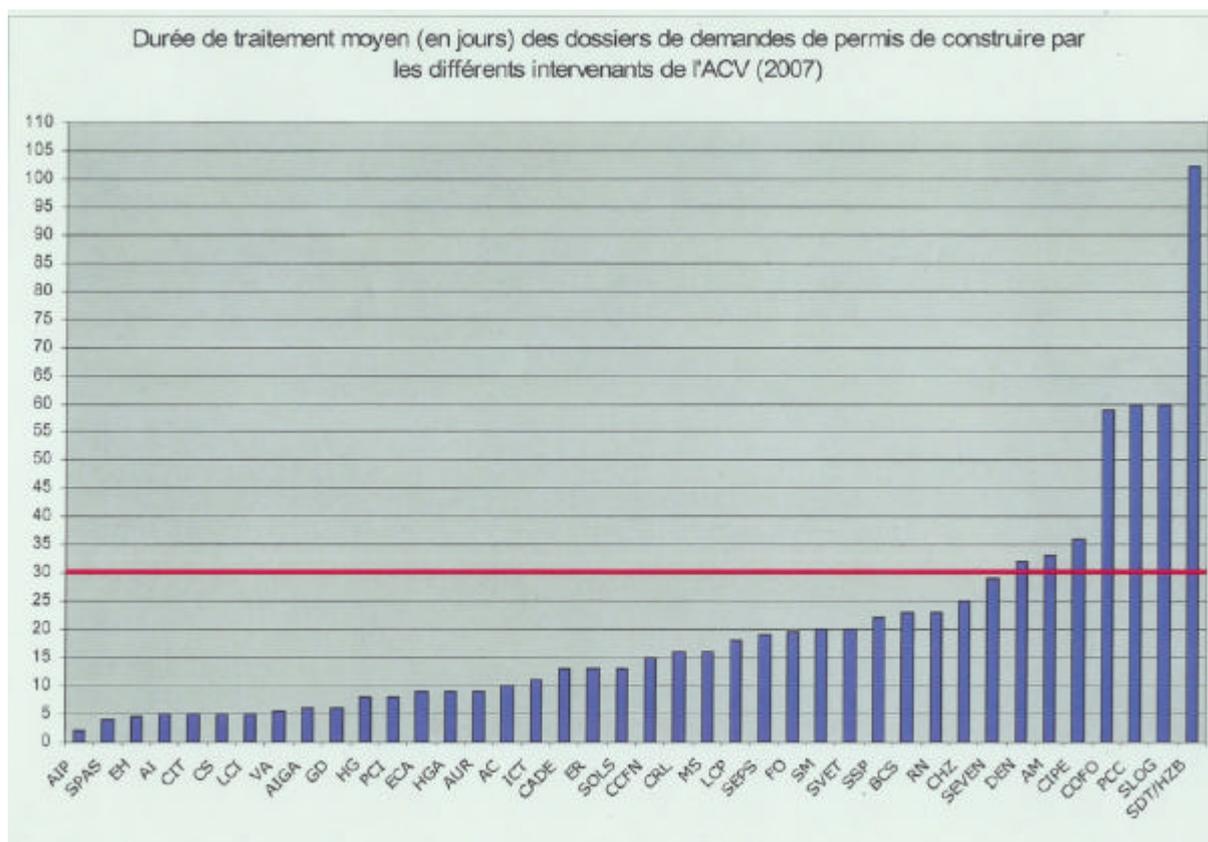
Ce ne sont pas moins de 4'796 demandes de permis de construire et 588 dossiers de l'Administration cantonale vaudoise qui ont été traités par la CAMAC et ses 8,5 ETP.

Le délai légal de réponse pour le traitement d'un dossier permis de construire est de 30 jours.

- 70 % sont traités dans ce délai légal.
- 30 % soit près d'un tiers seront traités hors délais !
- 43 % des demandes feront néanmoins l'objet d'une demande de prolongation des services.

Selon l'art. 74 RLATC « *Le délai de 30 jours est prolongé d'office lorsque les investigations indispensables pour l'autorisation spéciale le requièrent (expertise, profilement) ou lorsque des délais plus longs sont nécessités par l'application du droit fédéral ou cantonal pour certains objets particuliers* ».

Manifestement, certains services usent plus que de raison de cet article 74 RLATC et ne répondent qu'en dernier, après réception des résultats d'enquête publique.



Le tableau ci-dessus montre clairement la durée moyenne en nombre de jours des réponses des différents services pour 2007. Cette durée de traitement doit clairement s'améliorer.

#### *2<sup>e</sup> observation*

#### ***Retards chroniques des dossiers transmis à la CAMAC***

*30 % des dossiers transmis à la CAMAC souffrent de retard chronique dans leur traitement, essentiellement dû à la lenteur de certains services à transmettre leurs réponses.*

- *Le Conseil d'Etat est invité à indiquer au Grand Conseil les mesures qu'il entend prendre pour réduire le nombre de dossiers en souffrance et diminuer de façon drastique la durée moyenne des réponses issues des services.*

Il est peut être utile de rappeler que c'est l'Administration vaudoise qui est au service des citoyens et des communes vaudoises dans ces dossiers et non l'inverse.

Le projet OPTIMAT dont l'objectif centralisateur est basé sur la récolte d'autorisations spéciales et préavis cantonaux, devrait à terme permettre de diminuer les coûts pour le citoyen.

L'adoption de la loi concernant le cadastre géologique est actuellement sous l'objet d'un recours auprès de la Cour constitutionnelle, recours émanant de quelques bureaux de géotechniciens. De ce fait, l'alimentation et l'utilisation de cette plateforme prennent quelques retards.

### Objectif transversal

Dans le cadre de l'examen transversal voulu par la COGES, la sous-commission s'est intéressée au mode de remboursement de frais. Chaque note de remboursement est soumise au responsable hiérarchique et visée par le responsable financier du département assurant ainsi un double contrôle.

Les montants suivants ont été versés en 2007

Services	Frais repas Logement	Frais km	Frais déplacement	Frais Voiture	Frais invit.réception	Total
SG	6'054.85	2'377.90	2'329.10	0	444.30	11'206.15
SR	667'605.60	531'299.61	12'888.20	821'476.10	8'184.95	2'041'454.46
SIPAL	13'722.50	60'435.34	5'995.69	6'582.00	1'408.00	88'143.53
DSI	8'996.20	16'234.90	7'493.85	800.00	1'594.65	35'119.60
SM	2'867.10	5'547.50	5'289.15	49.00	1'106.65	14'859.40
Total	699'246.25	615'895.25	33'995.99	828'907.10	12'738.55	2'190'783.14

Ces montants sont versés aux collaborateurs, ils ne sauraient être révélateurs des sommes versées au titre de remboursement de frais si on n'y ajoutait pas les montants versés pour la location de véhicules Mobility soit la somme de :

Fr. 97'454.85 dont Fr.11'423.90 de frais horaire ; 11,7 % de véhicules réservés sont non utilisés.

Fr. 10'989.05 Abonnements CFF/TL/mObillis.

Fr. 1'040.00 Cartes Galaxy TL.

On prendra en compte le montant payé par l'Etat sur les abonnements transports publics proposés aux collaborateurs (nullement remis en cause).

Le montant global pour le Département des infrastructures se monte à Fr. 2'300'267,05, soit un montant moyen de Fr. 2'357, 60 par collaborateur.

On s'étonne toutefois, du nombre d'heures importantes bloquées et non utilisées par les utilisateurs de Mobility.

A raison d'une moyenne de Fr. 3.— l'heure pour réservation des véhicules non employés, cela représente tout de même 3'808 heures de réservation inutiles.

La sous-commission invite les responsables des services à être plus attentifs à cette problématique.

D'autres sommes ventilées différemment dans les comptes ne sont pas exclues, mais ne devraient pas être significatives. On pense ici aux assurances casco pour véhicules privés utilisés en service, aux cartes Mobility et parts sociales, franchises, etc.

## **Service des routes (SR)**

La mise en œuvre du projet SR 05 est effective depuis le 1<sup>er</sup> mai 2007. Pour les collaborateurs, cette nouvelle organisation avec le passage de sept à quatre régions a provoqué un certain mécontentement et bien quelques difficultés d'adaptation au remaniement en profondeur qu'a subi ce service.

Initiée pourtant dès le départ en associant des groupes de travail issus de la base, cette refonte du service n'a pas toujours été comprise et a provoqué de surcroît beaucoup d'inquiétude auprès des employés et paradoxalement à tous niveaux hiérarchiques, des cantonniers aux voyers.

La sous-commission, préoccupée par les remarques négatives entendues, a souhaité rencontrer les acteurs du terrain, en se rendant premièrement au centre d'entretien de Rennaz où elle a pu s'entretenir avec le responsable du centre, nouvel étage hiérarchique entre le chef de division et les voyers, fonction qui, aujourd'hui aux yeux de la sous-commission COGES, ne semble pas encore être optimisée et peut même être redondante avec le rôle des voyers tel que nous le connaissons. La définition du cahier des charges et le rôle précis qu'entend donner la direction du service aux quatre chefs de région, doivent être affinés et évalués. Ces chefs de région ne sauraient à terme remplacer les voyers, qui eux devraient rester par leurs connaissances du terrain, les intervenants privilégiés de l'Etat auprès des communes.

### *3<sup>e</sup> observation*

#### ***Fonction de voyer***

*Dans le mille-feuille hiérarchique constitué pour SR05, la fonction de chef de région ne paraît pas être de nature à simplifier le fonctionnement de ce service.*

*A la lecture du cahier des charges, on constate plus une dilution des compétences qu'un renforcement dynamique du service. On peut dès lors se demander si ce ne sont pas les voyers qui feront les frais de cette réorganisation au détriment des contacts avec les communes et du travail sur le terrain.*

– *Le Conseil d'Etat est invité à renseigner le Grand Conseil sur le devenir de la fonction de voyer.*

Les entretiens que nous avons eus avec différentes personnes, nous ont permis de mesurer l'importance et les difficultés de la mise en œuvre de ce remaniement en profondeur du service. Le facteur humain de cette réorganisation n'a pas suffisamment été pris en compte. D'ailleurs, un certain nombre de collaborateurs ont quitté l'Etat, d'autres ont demandé leur mutation dans d'autres services.

La sous-commission s'est entretenue avec le voyer, son adjoint, le chef cantonnier et un de ses collaborateurs.

Au vu de l'inquiétude manifestée, notamment par les cantonniers, au travers de courriers adressés au chef de département et au chef de service, des améliorations et des garanties salariales et d'indemnités ont pu être octroyées à ces employés. Un crédit supplémentaire de Fr. 525'000.— accepté par la COFIN a permis de régulariser quelque peu la situation et de maintenir le niveau salarial antérieur et les indemnités dues aux cantonniers.

Ceci étant, les conditions de travail de ces derniers ont passablement évolué. D'un travail individuel, la majeure partie du temps, la réforme privilégie le travail d'équipe, notamment pour des raisons de sécurité et d'organisation sur le terrain, reprenant le système usité du travail des routes nationales (autoroutes). Force est de constater que ce mode de faire linéaire (allant d'un point A à B) n'est pas réalisable complètement sur le réseau cantonal, portions de route trop courtes, conditions climatiques fort différentes entre le bord du lac, les Alpes vaudoises ou le plateau. Le maillage du réseau cantonal exige souvent que les équipes soient scindées en deux ou plusieurs entités.

Un point de cette réforme a cependant particulièrement choqué les commissaires : la vétusté et l'inadéquation de certains dépôts dévolus aux équipes de cantonniers. Pour la région de l'Est Vaudois sur six dépôts, trois sont plus ou moins correctement équipés, soit Rennaz – Forel – Chailly – les trois

autres situés à Bex – Le Sépey – Rossinière ne sont équipés ni d'un réfectoire ni de vestiaires et encore moins de sanitaires ou tout simplement d'eau.

En 2008, c'est tout simplement inacceptable et scandaleux. Cette situation se retrouve parfois dans les autres secteurs, de manière plus ou moins identique. Dans le domaine privé, de pareilles aberrations seraient dénoncées au service d'hygiène et sanctionnées parfois par l'interdiction d'exploiter. On attend à tout le moins d'un Etat qu'à défaut de montrer l'exemple, il en cherche le chemin par des aménagements provisoires si nécessaire.

#### *4<sup>e</sup> observation*

##### ***Locaux inadaptés***

*L'état et l'équipement de plusieurs locaux et dépôts dévolus aux cantonniers sont pour le moins inadéquats. Ils ne répondent pas aux règles élémentaires d'hygiène.*

- *Le Conseil d'Etat est invité à indiquer comment il compte procéder pour mettre provisoirement en conformité les locaux (sanitaires en particulier) et à quelle échéance il compte régulariser la situation de manière adéquate.*

D'autres remarques négatives nous ont été rapportées, certaines nous ont plus particulièrement interpellés.

D'un cantonnier : « *Avant, notre travail était axé sur un secteur dont on était responsable, en contact direct avec les usagers et les communes. Maintenant, notre responsabilité est diluée dans une équipe* ». « *Nous avons un métier interactif, maintenant nous avons un métier passif* ».

D'un cadre on retiendra ces propos : « *Nous avons une profession magnifique, à présent, c'est un 'boulot'* ».

Ces deux réflexions parmi d'autres, en disent long sur l'état de démoralisation de certains employés de l'Etat.

Cependant, toutes les personnes que nous avons rencontrées reconnaissent qu'il était nécessaire de remodeler ce service et de l'adapter aux défis futurs, que représente en particulier la RPT, avec notamment la reprise par l'OFROU des routes nationales. Ces employés reconnaissent volontiers que cette réforme, pour autant qu'elle soit adaptée et tienne compte des erreurs constatées sur le terrain, peut devenir efficiente. Pour ce faire, la hiérarchie ne doit pas hésiter à étudier les propositions faites par le personnel qui, lui, a souvent une vision plus pragmatique et une connaissance approfondie du terrain aussi bien géographique, environnementale que climatique.

La sous-commission consciente de la nécessité d'une réforme en profondeur, regrette néanmoins une mise en oeuvre anticipée, (pour ne pas dire précipitée) au vu des réflexions insuffisamment abouties sur la dite réforme.

On en veut pour preuve la présentation du 30 novembre 2007, faite par le chef de département à la conférence annuelle des voyers et chefs de centre, sur l'évolution du Service des routes, la mise en place de centres régionaux, sur la modernisation des activités et sur les moyens qui seront mis à disposition.

Par exemple : achats et fournitures pour les quatre régions de 37 véhicules ; mise à disposition de 72 natels de service (service hivernal), etc.)

Cette présentation a eu lieu le 30 novembre 07, soit sept mois après l'introduction de la réforme. Un manque flagrant de communication à tout niveau, a créé des incertitudes, des craintes et une grogne dont on aurait pu se passer.

La sous-commission reste persuadée que cette refonte SR 05 doit être poursuivie et adaptée aux besoins. Elle se doit d'être évolutive si le service entend la mener à bien.

Un point encore nous inquiète, le nouveau cahier des charges des voyers ne prévoit plus l'implication directe sur le terrain, l'entretien lourd des infrastructures, le contact avec les communes et les usagers, ceci étant délégué soit au responsable de région voire à des bureaux d'ingénieurs privés voire étatiques.

L'entretien régulier des revêtements du patrimoine routier est basé en principe sur quinze ans. Aujourd'hui, entretenir ce patrimoine par le budget ordinaire porte l'entretien sur une durée de 40 ans. La dégradation du réseau n'est pas acceptable. Des investissements doivent être prévus et planifiés si nous ne voulons pas nous trouver confrontés à une situation catastrophique à l'horizon 2020.

#### *5<sup>e</sup> observation*

#### ***Entretien du réseau cantonal***

*Depuis plusieurs années, l'entretien usuel du réseau routier est défaillant. La situation est dans certains secteurs préoccupante, voire passablement dégradée dans d'autres zones. Depuis plusieurs années, des interventions parlementaires abordent ce sujet, sans trouver véritablement des réponses satisfaisantes.*

- *Le Conseil d'Etat est invité à renseigner le Grand Conseil sur les démarches qu'il entend entreprendre en matière d'entretien, dans le but d'assurer la sécurité du réseau routier cantonal et dans quel délai.*

#### *Comptes de liaison des routes nationales*

Faisant suite aux remarques du CCF au 31.12.2006 concernant lesdits comptes, les comptes de bouclement ont dû être refaits de 1998 à 2001, certains éléments de recherche sont remontés jusqu'à l'exercice 1994.

La régularisation des comptes a été terminée en 2006, les écarts des + et – avec la Confédération ont été réglés durant l'année 2007. L'information nous a été donnée qu'un contrôle pertinent a été mis en place afin de prévenir une situation désagréable dans l'avenir.

#### *H144 Rennaz – Les Evouettes*

En septembre 2007 le TA a rejeté les 5 recours liés aux processus d'enquête de la route, plus deux recours liés eux aux procédures AF (améliorations foncières).

2 recours ont été déposés au TF avec demande d'effet suspensif, effet suspensif que le TF a refusé dans un premier temps, avant de débouter les recourants à fin décembre 07.

Ouf ! Il était temps. Cela permet au Canton d'obtenir la garantie financière de la Confédération à hauteur de 43 millions de francs et ce, pour autant que les travaux démarrent avant le 31 décembre 07. L'effet suspensif demandé par les recourants, refusé préalablement par le TF, a permis au Service des routes d'entreprendre les travaux, conformément aux exigences de la Confédération.

#### *RC 608-609 – Giratoire au lieu-dit Vers-chez-Perrin*

Ce projet présenté et accepté par le Grand Conseil lors de la législature 1998-2002 a enfin démarré. L'appel d'offres, qui n'a eu lieu qu'en 2005 pour les travaux de génie civil, a fait apparaître un coût total supérieur à celui octroyé par le Grand Conseil.

Le Conseil d'Etat a donc décidé de limiter les travaux, afin de rester dans le cadre du crédit accepté, soit 2,8 millions de francs, l'élargissement des routes 608 et 609 passant à la trappe.

Néanmoins, la réalisation du giratoire et la création, entre autres, d'arrêts dits « en baignoire » pour les bus scolaires, sont en cours, sécurisant partiellement ces axes importants en direction de Fribourg et de Romont.

### *EMPD 293 – Renforcement d'ouvrages d'art pour le trafic 40t*

La mise en conformité des axes routiers pour le trafic 40 t se poursuit conformément au planning des travaux des années 2006/2007 sur la route du Col des Mosses.

### *Torrent Genin*

La sous-commission relève que contrairement à l'engagement pris devant le Grand Conseil, lors de l'acceptation de l'EMPD y relatif, les travaux n'ont pas encore commencé et sont reportés au printemps 2008, soit près de neuf ans après les premiers dégâts subis par ce pont. Les usagers apprécieront.

### *Assainissement de l'ancienne décharge de Bioley-Orjulaz*

Ces travaux dépendent du SESA, mais sont financés avec l'autorisation du Conseil d'Etat par le compte de bilan 2201 du SR «Fonds de Bioley-Orjulaz» qui devra être remboursé par un crédit demandé par le SESA pour l'assainissement des anciennes décharges et sites contaminés orphelins.

Le projet a évolué de manière empirique, tout d'abord par la découverte d'une zone suspecte plus au Nord et par celle de fûts hautement toxiques, mais également par le repérage d'une pollution à plus grande profondeur.

Les abondantes pluies de 2007 ont provoqué une hausse du niveau de la nappe phréatique nécessitant l'arrêt momentané des travaux.

Ces éléments, entre autres, provoquent une augmentation sensible des coûts, soit un total estimé de Fr. 1'094'000.— supplémentaires portant la part vaudoise à Fr. 3'300'000.— sur un total devisé de Fr. 5'500'000.—.

Néanmoins, dès la reprise des travaux, le compte bilan 2201 du SR est à même d'absorber ces plus-values dans l'attente de sa régulation par un EMPD SESA.

### *OFROU*

La reprise des routes nationales (RN) par la Confédération dans le cadre de la RPT, modifie quelque peu ce secteur particulier du service. L'exploitation, le gros entretien et le réaménagement des routes nationales seront confiés aux cantons dès janvier 2008. Pour ce faire un centre créé à Estavayer couvrira l'Ouest suisse. Sous forme de contrat de prestation, le canton de Vaud pilotera sur cette région, le service d'entretien pour une période de 2 ans soit 2008/2010. L'offre a été faite sur la base de statistiques des années 2001-2005.

Pour le Service des routes, le personnel nécessaire aux quatre centres régionaux, est de 117,3 ETP en 2007. Pour 2008, deux ETP administratifs viendront s'ajouter pour gérer l'unité territoriale de Vaud, Genève, Fribourg ce qui représentera un « chiffre d'affaire » de 33,652 millions de francs.

## **Service immeubles, patrimoine et logistique (SIPAL)**

Né de la fusion en janvier 06 du Service immobilier et logistique (SIL) et du Service des bâtiments, monuments et archéologie (SBMA), en 2007, le SIPAL, tel un paquebot qu'il est devenu, est entré dans son rythme de croisière. Cet imposant service qui est en fait l'un des plus lourds de l'Administration cantonale vaudoise gère un patrimoine bâti qui s'élève en valeur assurance à quelques 3 milliards de francs et en valeur mobilière à plus de 1,5 milliards de francs ; en outre ce sont 518 collaborateurs qui sont rattachés à ce service.

Six divisions composent le SIPAL :

- Support et administration.
- Immobilier.

- Projets et travaux.
- Centrale d'achat de l'Etat de Vaud (CADEV).
- Monuments sites et archéologie cantonale.
- Assurances.

#### *Assurances*

On ne reviendra pas, dans ce rapport-ci, sur la résolution (Perregaux ECA), qui, comme écrit plus haut, fera l'objet d'une réponse circonstanciée.

Des négociations avec l'ECA ont permis de projeter une économie de Fr. 960'000.— par an sur les primes dues moyennant une franchise de Fr. 50'000.— par cas. Sur 1'200 bâtiments qui sont assurés auprès de notre établissement cantonal seuls à ce jour 74 ne sont pas assurés à la valeur à neuf, en raison notamment du mauvais entretien de ces objets ou d'une démolition programmée pour certains.

On relèvera que les indemnités perçues en 07 sur les dégâts causés en 2005 par la grêle dans l'Est Vaudois, se montent à Fr. 369'000.— soit Fr. 110'000.— de plus que lors de la première estimation.

On relèvera également que le montant des primes payées au titre de l'assurance RC se monte à Fr. 334'840.— pour l'ensemble de l'ACV.

On relèvera encore pour 2007, que le nombre de sinistres déclarés aux assurances que ce soit auprès de l'ECA, RC ou assurances vols est de 33 cas. Compte tenu du patrimoine important de l'Etat, ce nombre est somme toute assez faible.

#### *Vente des cures*

Le décret du 1<sup>er</sup> juin 2006 autorisant la vente de 18 cures a permis la vente à fin décembre 2007 de cinq cures, il s'agit :

- Yverdon.
- Bussigny.
- Colombier-sur-Morges.
- Penthalaz.
- Villars-Burquin.

D'autres dossiers sont en cours d'élaboration et devraient pouvoir se conclure prochainement. La sous-commission émet le souhait d'une politique plus efficace tout en soignant les relations avec les interlocuteurs.

#### *Decter (Découpage territorial)*

La réorganisation des districts a modifié l'implantation des préfectures sur le territoire cantonal, libérant ainsi les locaux situés dans les localités suivantes : Aubonne – Avenches – Cossonay – Grandson – Moudon - Oron-la-Ville – Rolle - Yverdon.

Les résiliations anticipées ont été négociées avec les propriétaires permettant de couper les effets financiers notamment pour les sites d'Avenches, de Grandson, d'Oron-la-Ville et de Rolle.

SR 05 et le regroupement en quatre régions a également permis de résilier les locaux du voyer de l'arrondissement d'Aigle puisque toutes les activités ont été regroupées sur le site de Rennaz.

Des nouveaux locaux ont néanmoins dû être loués à des tiers, conséquence du développement de l'OPTI à Morges et Payerne, des services généraux du Service pénitentiaire à Penthalaz ou encore de la Police cantonale à Villeneuve, du développement des ORP à Echallens ou à Lausanne, etc.

### *Centre régional d'entretien des routes nationales de Bursins*

La sous-commission a visité le centre, financé par le crédit cadre de l'OFROU à raison de 86 %. 14 % à charge du Canton, financé par le budget ordinaire du Service des routes. Le premier Centre régional d'entretien des routes nationales datait de 1964. Depuis l'ouverture de l'autoroute pour l'exposition nationale de 64, le nombre de véhicules a sensiblement augmenté.

En 40 ans, soit de 1967 à 2007, le nombre a été multiplié par 5, passant de 12'000 véhicules par jour à plus de 60'000 véhicules. Le premier centre régional est dès lors devenu obsolète et c'est dès le début des années 90 que la nécessité de construire un nouveau centre est devenue évidente. Le projet retenu a été celui du résultat d'un concours en 2000. Ce projet n'a pas été soumis à l'approbation du Grand Conseil, puisque financé principalement par le Service des routes nationales, bien que piloté par le SIPAL.

L'entier de la construction a été prévu, organisé et construit selon les normes minergie et une vision de développement durable.

Cette réalisation répond parfaitement aux normes minergie-eco-Elle est considérée comme autonome en matière d'énergie, tout d'abord par son orientation favorisant le captage du rayonnement solaire et permettant production de chaleur et électricité renouvelables. Pour compléter ce dispositif, une chaudière à bois avec accumulateur de chaleur est alimentée en combustible provenant de l'entretien des bords de l'autoroute,

Le Centre régional d'entretien des routes nationales a été récompensé en octobre 07 par le prix solaire 2007. On relèvera également, la pose, en partenariat avec la Romande Energie, d'une installation photovoltaïque de 191 m<sup>2</sup> et qui produira annuellement 24'000 kWh en p

Outre le Centre d'entretien, le SIR Ouest de la gendarmerie cantonale occupe une partie des locaux.

On relèvera pour l'histoire que l'ingénieur responsable du suivi du tri et de la gestion des déchets a pour nom «François Marthaler» et qu'il a parfaitement assuré son rôle jusqu'à son élection au Conseil d'Etat.

### *EMPD*

Les EMPD qui ont été adoptés par le Grand Conseil représente un montant de Fr. 23,724 millions de francs

EPO Orbe 2 <sup>ème</sup> étape	2.716 mio
Gymnase Ouest Nyon	3.535 mio
Yverdon anciennes casernes	1.867 mio
Sécurité Bâtiment de l'Etat	1.380 mio
Musée zoologie	6.363 mio
Gymnase Burier	6.363 mio
RCV câblage	1.143 mio
Crédit étude Perrégaux	0.850 mio

On ajoutera 38,314 millions de francs de projets adoptés par le Conseil d'Etat en 2007 avec passage devant le Grand Conseil courant 2008 soit un chiffre avoisinant les 62 millions de francs. Bon nombre de ces objets ont été retardés par l'application de l'article 163 de la Cst-VD. On signalera encore en 2007 :

- Le transfert de l'ECAL à Renens. L'inauguration de cette école d'art revêt non seulement une importance cantonale, mais va bien au-delà de nos frontières cantonales.
- L'agrandissement du gymnase du Burier.
- Le désamiantage du CPNV à Yverdon-les-Bains.

Pour les monuments sites et archéologie :

- La reconnaissance sur la liste mondiale de l'UNESCO de la région Lavaux le 28 juin 2007.
- Création de la commission consultative des sites protégés et l'énergie solaire.
- 1'522 régions archéologiques sont définies et 3'330 sites répertoriés en 2007 dans le Canton.

### **CADEV (Centrale d'achats de l'Etat de Vaud)**

En avril 2007, la CADEV a ouvert un magasin en ligne, illustré de plus de 3'000 photos permettant un service à la clientèle très élargi. Depuis son ouverture ce ne sont pas moins de 9'000 commandes qui ont été passées.

La recherche de simplification des procédures bat son plein avec la fusion de fournitures scolaires et fournitures administratives de base ; l'intégration le 16 avril du BIM (Bureau des imprimés et du matériel et de la Ville de Lausanne) doit également entrer dans ce processus.

Ce service important semble trouver son rythme et son assise dans ses locaux au Mont-sur-Lausanne, espérons que ceux-ci ne soient pas trop rapidement insuffisants au vu du développement constant de la CADEV.

### **Service de la mobilité (SM)**

Le Service de la mobilité a été passablement mis à contribution en 2007 pour conduire l'étude du PALM et plus particulièrement pour la définition du réseau à réaliser entre 2011 et 2020 comportant notamment :

- Un axe fort (tram) entre Bussigny et le Nord Lausanne comprenant Renens, Malley et centre ville.
- Un axe de bus à haut niveau de services renforçant les lignes Ouest Bussigny - Crissier - Prilly et même pour l'Est Pully-Lutry.

Le Service de la mobilité, en collaboration avec les MBC (Morges-Bière-Cossonay), est en train d'établir un projet d'améliorations avec cadence urbaine dans un axe Morges - Préverenges - EPFL - Bourdonnette, rejoignant ainsi le M1.

#### *RER Vaudois*

Poursuite de développement du RER avec la concrétisation du crédit d'études de 4,92 millions de francs accepté par le Grand Conseil.

Le projet sera étudié en collaboration avec les CFF. La mise à l'enquête publique a suscité huit interventions ou oppositions qui sont traitées pour l'heure par les CFF.

Située entre Renens et Lausanne la future halte de Prilly/Malley devrait être la 3<sup>e</sup> en importance et permettre également d'offrir une cadence de 15 min entre Cossonay et Cully.

Deux autres projets d'agglomération ont été déposés courant 2006 à savoir :

- Projet d'agglomération franco-valdo-genevois.
- Projet d'agglomération d'Yverdon-les-Bains.

## M2

Dans le rapport de gestion concernant l'année 2006, nous faisons état d'un coût final se situant vraisemblablement entre 730 et 740 millions de francs. Ce montant à ce jour s'étire à environ 735,8 millions francs à moins de six mois de l'ouverture. Cette somme se découpe ainsi :

- 590 millions de francs budget référence 1999/2000 ;
- 116 millions correspondant au renchérissement sur environ huit ans ;
- 29,6 millions de francs risques avérés ;

auxquels on retranchera les 120 millions de francs complémentaires alloués par le Confédération et confirmés à fin octobre 2006, ramenant les charges estimées de 47,45 millions de francs annuels à 36,22 millions de francs évalués à fin 2007, qui se répartissent à raison de 70 % pour le Canton et 30 % pour les communes concernées.

On notera encore que la mise en service devrait avoir lieu en septembre 2008 respectant en cela la planification des travaux.

### *Crédit cadre EMPD 423*

Pour la première fois, le Grand Conseil a voté un crédit cadre de 82,1 millions de francs pour l'octroi de prêts conditionnellement remboursables aux entreprises ferroviaires. Ce montant portera sur quatre ans soit de 2007 à 2010 et représente la part cantonale des 219 millions de francs investis par la Confédération, le Canton et les chemins de fers privés pour l'amélioration des infrastructures.

## **Direction des systèmes d'information (DSI)**

Pour la sous-commission, établir un rapport exhaustif de la DSI relève du parcours du combattant, tant la difficulté de recueillir des informations fiables et accessibles à tout un chacun est pénible, ceci en corrélation avec les dysfonctionnements constatés du service.

Le site «Parolesdecafe » s'en est d'ailleurs fait l'écho. Saisie par le Conseil d'Etat, la Justice a procédé à la fermeture de ce pamphlet sur la toile, peine perdue puisque est apparu [Paroles2cafe.net](http://Paroles2cafe.net) ».

La manière peu orthodoxe, voire grossière, de diffuser des récriminations internes à un service de l'Etat, relève probablement d'un malaise profond. Néanmoins la Commission de gestion ne peut cautionner un tel comportement qui se rapproche plus des propos de quérulents ayant la volonté de nuire, que de personnes responsables travaillant de manière critique et constructive.

Il est peut-être utile de rappeler que pour les problèmes relationnels il existe le Groupe Impact. En ce qui concerne les problèmes liés au fonctionnement interne d'un service, dès lors que le lien de confiance professionnel est rompu avec la hiérarchie, la COGES peut être interpellée et toutes critiques constructives peuvent lui être formulées. Ces dernières seront transmises avec la confidentialité indispensable, au chef de service voire au chef de département. Cas échéant, elles pourront être relevées dans le rapport annuel et faire l'objet d'observations si nécessaires.

Au vu des difficultés rencontrées, la COGES a décidé de confier un mandat spécifique à la Commission thématique du système d'information (CTSI) pour l'appuyer et compléter sur le plan technique le présent rapport.

La démarche qu'a suivie la Commission de gestion a été confortée par les remarques récurrentes au sujet des dysfonctionnements « produits » métiers, remarques relayées tant par le Secrétariat général du Grand Conseil, la Chancellerie, que par l'ensemble des députés pour le volet Antilope/Safari.

Le mandat confié à la CTSI comporte trois points principaux :

1. Examiner les différents problèmes rencontrés par les utilisateurs internes de l'Etat, Conseil d'Etat et Grand Conseil avec la DSI.

2. Se prononcer sur l'état actuel d'Antilope et Safari et leurs possibilités existantes de développement.
3. Répondre aux questions mentionnées ci-dessous concernant le SIEF (Système d'information des établissements de formation au DFJC).
  - *De quelle manière les besoins des utilisateurs ont-ils été évalués ? Quels sont les critères retenus qui ont conduit au choix de ce système qui fonctionne ailleurs ?*
  - *Quels sont à l'interne du DFJC les moyens et ressources mis à disposition pour remédier aux problèmes rencontrés dans la mise en place de ce nouveau système dans les différents établissements scolaires, gymnases, écoles professionnelles, etc. ?*

Le troisième axe de ce mandat sera rapporté sous le point spécifique de la sous-commission au DFJC, l'informatique pédagogique restant encore du ressort du département concerné.

La COGES est consciente que le compte rendu de la CTSI ne saurait être complet pour le rapport de gestion de l'année 07 et que l'examen confié par mandat devra se poursuivre sur l'ensemble de l'année 2008. Toutefois un certain nombre de réflexions, de contrôles voire de questions spécifiques seront portés au présent rapport. La sous-commission relèvera le côté organisationnel de la DSI et s'appuiera sur la CTSI pour les volets opérationnels et techniques de l'informatique cantonale.

Au cours de ses différentes visites et rencontres avec le service ou les différents intervenants et utilisateurs, la sous-commission prend connaissance des difficultés et des différends rencontrés pour la mise en route des applications métiers pour certains collaborateurs et utilisateurs. Plus grave, un nombre important de dysfonctionnements ne sont pas pris avec tout le sérieux nécessaire. Ceci nécessite la mise en place, dans l'urgence (fin décembre 07), d'une force opérationnelle pour prendre en compte des récriminations datant parfois de plusieurs mois. Elles ont pu être résolues et ont permis de lever ce dispositif à fin février 08.

La création du service en mars 2006 a laissé quelques amertumes et quelques rancœurs au sein des différentes UID, cela contribue en partie à l'ambiance délétère que connaît le Service informatique.

Cette opération élaborée par l'UCA (Unité de conseil & d'appui en management et organisation) et choisie par le Conseil d'Etat n'a pas été mise en place selon le modèle tel que concocté par l'UCA. Les moyens mis à disposition n'ont pas été alloués en suffisance aussi bien du point de vue organisationnel, financier qu'humain. La dispersion sur plusieurs sites de la DSI en est un exemple, ce fait a déjà été relevé à maintes reprises par la COGES.

#### *6<sup>e</sup> observation* **Pilotage de la DSI**

*La mise en place et la création de la DSI, décidée par le Conseil d'Etat, prévoyait un suivi par un Copil incluant l'UCA ; ce Copil a été dissous.*

- *Le Conseil d'Etat est invité à renseigner le Grand Conseil sur les raisons qui ont motivé cette décision et sur les conséquences qui en découlent.*

Ce ne sont pas moins de 1'400 applications métiers qui, reconnaissons-le, pour un grand nombre d'entre elles fonctionnent encore correctement.

Manifestement, ce n'est plus le cas d'Antilope, Safari et de FST qui ont vu le jour il y a 17 ans déjà. Obsolètes et devenant de plus en plus difficilement exploitables ces programmes ne bénéficieront plus d'investissements en 2008. Pour l'heure aucun produit de remplacement n'existe ou même n'a été prévu ! Cela pose le problème de la vision et de la stratégie informatique du DSI et du département concerné.

Le Conseil d'Etat lors de sa rencontre annuelle avec la COGES a informé cette dernière qu'un plan stratégique de l'informatique cantonale sera disponible courant 2008.

*7<sup>e</sup> observation*

***Avenir d'Antilope et Safari – Logiciels libres***

*On s'étonne que, lors de la réorganisation de la DSI et pour un service aussi important pour l'Etat, son cahier des charges n'incluait pas de plan stratégique ni une priorisation des objectifs avant de mettre l'accent sur l'utilisation de logiciels libres. D'ailleurs, nombre de ces logiciels ont leurs limites (Alfresco Typo 3 etc. etc.)*

- *Le Conseil d'Etat est invité à documenter le Grand Conseil sur les limites d'utilisation de ces logiciels libres et sur les produits ou les applications de remplacement prévus ou nécessaires.*

Le marasme dans lequel se débat la DSI laisse à penser ni le Conseil d'Etat et ni Grand Conseil n'ont pas encore acquis la conviction que l'informatique cantonale est le chapeau de l'Administration vaudoise.

L'informatique cantonale doit être impérativement remise à niveau et pour ce faire, l'ensemble des ressources et des moyens indispensables sont à évaluer et à déterminer.

**Conclusion**

La sous-commission formule les réserves d'usage au cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier ses considérations n'auraient pas été portés à sa connaissance au cours de ses travaux.

Sous réserve des réponses aux observations formulées ci-dessus, la sous-commission propose au Grand Conseil d'accepter la gestion du Département des infrastructures pour l'année 2007.

## **DEPARTEMENT DES FINANCES ET DES RELATIONS EXTERIEURES (DFIRE)**

**M. Jean-Robert Yersin, rapporteur** : — la sous-commission chargée d'étudier la gestion du Département des finances et des relations extérieures pour l'exercice 2007 était composée de MM. Albert Chapalay et Jean-Robert Yersin, rapporteur.

Le programme des visites a conduit la sous-commission à rencontrer tous les services à Lausanne et à effectuer plusieurs visites dans les régions de notre Canton afin de se rendre compte sur le terrain des possibilités administratives et problèmes rencontrés journallement par les nombreux collaborateurs de l'Etat.

Le rapport de la sous-commission a été adapté en conséquence, d'une part selon les nouvelles dénominations attribuées à certains départements et, d'autre part en s'inspirant de la méthodologie appliquée par la Chancellerie d'Etat dans le cadre de son rapport annuel de gestion 2007.

### **Secrétariat général (SG-DFIRE)**

Le Secrétariat général a été mis à forte contribution au début de cette nouvelle législature avec l'accueil des nouveaux services et la mise en œuvre du système présidentiel. Il a également participé à la répartition des tâches de suivi entre l'Ordre judiciaire, le Département des finances et des relations extérieures ainsi que le Département de l'intérieur. Le suivi de ces relations a été confié à la secrétaire générale adjointe.

Le Secrétariat général a également été chargé de la mise en œuvre de la Cour des comptes, notamment pour l'élaboration de son budget et un appui général aux juges en vue de son entrée en fonction le premier janvier 2008.

Il a également organisé des cours (six matinées) intitulés «Loi et règlement d'application sur les subventions » et diverses présentations sur ce sujet. En outre, il a commencé les premiers travaux en vue de la création de l'Organe de prospective prévu par l'art. 72 Cst-VD.

On comprend dès lors qu'il reste encore une série d'interventions parlementaires qui restent en attente d'une réponse. Cependant, ceci ne justifie pas des retards de plusieurs années ! La liste remise comporte 3 motions, 19 postulats avec un délai largement dépassé pour 7 d'entre eux et 6 interpellations dont 4 avec un délai de réponse largement dépassé. Si l'on peut comprendre, notamment dans le domaine de la fiscalité, que les interventions parlementaires interfèrent avec des projets gouvernementaux encore sur le métier et que les réponses seront apportées dans le cadre d'EMPL/EMPD à venir, nous suggérons que ceci soit clairement mentionné dans la liste des objets en attente de réponse afin de pouvoir trier entre ce qui est «sur le feu » et ce qui est promis aux oubliettes.

Cette liste ne comporte pas la motion Anne Baehler Bech, adoptée sans avis contraire ni abstention par le Grand Conseil dans sa séance du 10 janvier 2006. Rappelons qu'elle demandait la mise en application de l'art. 135 Cst-VD c'est-à-dire la haute surveillance du Tribunal cantonal par le Grand Conseil. Ce problème nous conduit à déposer l'observation suivante :

#### *1<sup>re</sup> observation*

#### ***Haute surveillance du Tribunal cantonal***

*La Constitution vaudoise prévoit que la haute surveillance du Tribunal cantonal soit dévolue au Grand Conseil. Une motion dans ce sens a été adoptée à l'unanimité par le Grand Conseil en date du 10 janvier 2006.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur la suite qu'il entend donner à cette motion et dans quel délai.*

La sous-commission relève qu'un grand nombre de recommandations du CCF n'ont pas obtenu de réponse dans le délai prévu même si celui-ci a été prolongé. Cette situation est assez préoccupante, elle sera examinée dans les chapitres ad hoc pour les principaux services concernés. Pour le Secrétariat général, il s'agit de deux recommandations relatives au bouclage et à la révision des comptes.

### **Office des affaires extérieures (OAE)**

L'objectif de la politique extérieure vaudoise consiste à sauvegarder les intérêts du Canton et lui permettre de conserver une marge de manœuvre aussi étendue que possible. À la suite de la nomination du chef de l'Office des affaires extérieures à la tête du Service de l'économie, du logement et du tourisme dès le 1<sup>er</sup> juillet 2007, le poste a été mis au concours ; il est repourvu dès le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Sur le plan institutionnel, la révision du 6 mars 2007 de la LOCE (loi sur l'organisation du Conseil d'Etat) a permis de concrétiser la mise en œuvre de la Conférence des affaires fédérales prévue par l'art. 16 de la Cst-VD. Cette commission permanente constitue le lieu d'échange d'informations relatives aux affaires fédérales entre le Conseil d'Etat et la députation vaudoise à Berne et permet au Conseil d'Etat de pouvoir agir directement. Il est à cet égard révélateur que le Conseil d'Etat ait rajouté au début 2007 un point permanent à son ordre du jour hebdomadaire « Affaires intercantionales et fédérales ». L'année écoulée a été marquée par nombre de sujets importants comme la RPT, la 3<sup>e</sup> voie Lausanne-Genève et le programme ZEB (Futur développement de l'infrastructure ferroviaire), les projets fédéraux relatifs aux caisses de pensions publiques (suite à la motion Beck) qui se révèlent extrêmement préoccupants pour les collectivités publiques vaudoises. Le rapport annuel du Conseil d'Etat au Grand Conseil (Rapport N° 34, novembre 2007) renseigne de manière plus exhaustive à ce sujet.

Il sera intéressant de suivre l'évolution des dossiers qui seront traités et les résultats obtenus dans de nombreux et délicats domaines importants pour notre Canton.

### **Chancellerie**

Par décision de la Commission de gestion, le dossier de la Chancellerie a été attribué au Bureau de la COGES.

### **Groupe Impact**

Rappelons que ce groupe a pour mission de gérer toute forme de difficulté relationnelle importante, en particulier les différentes formes de harcèlement au sein de l'Administration cantonale. Comme le montre le tableau ci-dessous, le nombre de nouveaux cas et d'entretiens est stable. L'utilité de cette structure est donc particulièrement démontrée.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nombre d'entretiens	339	350	261	278	359	304	295	302
Nouveaux cas	92	70	54	80	81	83	92	93
Médiations	8	16	7	19	25	23	32	32
Investigations	10	5	6	8	3	9	7	9

## Registre foncier (RF)

Les 13 offices décentralisés du Registre foncier, dirigés chacun par un conservateur, ont enregistré 51'500 réquisitions en 2007, chiffre stable par rapport aux deux années précédentes. Les plus fortes activités sont situées aux offices de Lausanne et de Nyon avec respectivement 6'700 et 6'600 actes, alors que le plus petit office, celui du Pays-d'Enhaut, en enregistrait 703. Les émoluments y relatifs se montent à 25 millions de francs, en légère progression vu l'augmentation des prix de l'immobilier. Les rentrées liées au droit de timbre sont en augmentation et atteignent 9 millions de francs. Cette progression est due à la révision du droit de timbre (suppression du timbre de dimension et passage à 0,2 % sur les hypothèques).

L'Inspectorat du Registre foncier assume maintenant le secrétariat de la Commission foncière II qui est en charge de l'application de la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes étrangères. Cette commission a traité plus de 400 dossiers dont 420 concernaient des logements de vacances et 20 des résidences principales. Les logements de vacances sont soumis à un contingent fédéral et seules 221 acquisitions ont pu être autorisées. Le temps d'attente est de l'ordre de 1,5 à 2 ans. Les émoluments y relatifs se montent à Fr. 470'000.—.

En matière d'expropriations, le chef du département a autorisé 42 procédures.

Les données du Registre foncier peuvent être consultées gratuitement par les services de l'Etat alors que les autres utilisateurs réguliers peuvent le faire en souscrivant un abonnement. Les données informatisées peuvent être consultées via Internet. Ce service est largement utilisé et les demandes sont en augmentation (voir tableau ci-dessous), pour 2007, cela représente 5'143 interrogations par jour ouvrable).

2002	2003	2004	2005	2006	2007
284'002	446'155	668'037	963'330	1'172'440	1'234'410

Les principaux utilisateurs sont les Offices d'impôt (23%), les notaires (21%), les communes (14%), les banques (12%) et les géomètres (9%). Les abonnements ont rapporté un peu plus d'un million de francs.

L'informatisation et la consultation à distance constituent des préalables indispensables en vue du regroupement des offices, lié à la nouvelle organisation territoriale (passage progressif en 5 ans de 13 à 9 offices plus un bureau délocalisé). La visite de l'Office d'Orbe dont le regroupement avec Yverdon-les-Bains est prévu pour cette année, nous a montré l'étendue de la tâche. Il ne s'agit pas seulement d'un simple transfert après «scannage» des documents, mais il faut également en profiter pour effectuer une mise à jour. Un gros travail de saisie reste à effectuer notamment pour les servitudes et les plans des PPE. Rappelons qu'il en va également de la sécurisation de ces données. Nous attendons à ce sujet la réponse du Conseil d'Etat au postulat de la COGES.

## Administration cantonale des impôts (ACI)

L'adaptation aux modifications des lois et règlements ainsi que le développement d'outils informatiques modernes permettant de faciliter et d'accélérer les différentes étapes conduisant de la tenue du registre fiscal à la perception des impôts ont pour effet que la chaîne fiscale est en constante évolution et nécessite des moyens importants tant en personnel que pour la logistique. Le Grand Conseil a déjà accordé plusieurs crédits très importants pour différents projets qui incluaient notamment la saisie des déclarations d'impôt, le traitement des certificats de salaire, la taxation assistée par ordinateur des personnes physiques (PP) ainsi que la perception et la taxation des personnes morales. Nous évoquons ci-dessous les chantiers ouverts et les problèmes rencontrés au cours des différentes étapes de la chaîne fiscale.

### *Registre fiscal*

L'ACI a été désignée comme service pilote dans la mise en œuvre de la loi fédérale sur l'harmonisation des registres des habitants et d'autres registres officiels de personnes (LHR). L'entrée en vigueur de cette loi et de son ordonnance d'application est fixée au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Ce projet doit permettre la constitution d'un fichier central de la population, actualisant de la sorte le projet d'ouverture réglementée du Registre des individus aux autres services étatiques (RDCC). Cette base de données va regrouper l'ensemble des informations liées à l'identité du contribuable et de ses relations avec les informations du Registre foncier (RF), du Registre du commerce (RC) et des communes. Elle devra servir de support pour le prochain recensement fédéral périodique de la population qui ne se fera que sur la seule base des fichiers informatiques (2010).

Un effort soutenu a été consenti afin de permettre le traitement automatique de toutes les mutations transmises par les communes. Cependant la permissivité parfois trop grande des applications communales et les bogues inhérents à toute nouvelle application informatique majeure ont nécessité des adaptations lourdes sans parler des modifications imposées par les évolutions de la législation (par exemple le partenariat enregistré). Ce vaste projet va donc encore connaître des développements qui mettront à forte contribution les différents partenaires oeuvrant dans ce dossier.

Pour donner une idée des problèmes, ce ne sont pas moins de 50'000 à 60'000 dossiers qui viennent en retour pour des départs pas annoncés, des problèmes liés à des séparations ou d'autres causes de mutations. On n'arrivera certes pas à éviter tous les cas, mais il reste encore bien du pain sur la planche.

### *Taxation*

L'outil de taxation assistée par ordinateur (TAO) a été affiné et adapté pour la nouvelle période de taxation. Près de 10% des dossiers peuvent être traités de manière automatique lors du passage centralisé à Yverdon. Une procédure semi-manuelle a été développée pour des dossiers qui ne peuvent pas être traités automatiquement mais qui ne présentent pas de complexité particulière. Cette solution n'a pour l'instant été mise en œuvre qu'à l'Office de Lausanne mais devrait être étendue aux autres offices en 2008. La sous-commission a pu assister à une démonstration de ce système qui s'avère performant et bien adapté. Il devrait permettre un notable gain de productivité permettant d'absorber une bonne partie de l'augmentation des dossiers. L'objectif fixé est de pouvoir traiter 30% des dossiers, mais ce premier test à l'Office de Lausanne n'a permis d'atteindre, pour le moment, que la barre des 20%.

Pour la deuxième année, cette taxation automatique est également appliquée aux personnes morales.

On relèvera que près de 60% des contribuables ont utilisé le logiciel Vaudtax pour déposer leur déclaration.

La sous-commission a également suivi avec attention l'évolution de la taxation et plus particulièrement celle des dossiers problématiques et anciens notamment en regard du risque de prescription (5 ans à partir du dernier courrier envoyé par l'ACI, mais on ne peut remonter au-delà de 10 années). Nous avons reçu une large documentation en réponse. Il en ressort au 31.12.2007 :

Période fiscale	Dossiers assujettis	% taxés	Dossiers en cours	Dossiers quittancés	sommés	Dossiers à taxer
2007	112'787	3.39	93	159	2	109'137
2006	395'249	73.32	16'285	3'976	64	94'638
2005	391'107	97.79	2'684	479	2	14'260
2004	386'974	99.24	778	120	1	2031
2003	383'948	99.46	398	47	0	1'645

Pour la période 2006, l'état d'avancement global enregistré le 2 mars 2008 a progressé à 81%. Il correspond assez bien au résultat des années précédentes mais reste un peu en dessous des objectifs fixés. Il ne faut cependant pas en attribuer la responsabilité aux taxateurs. Les causes des retards sont essentiellement liées aux dépôts tardifs, aux dossiers incomplets nécessitant des demandes de compléments, aux cas de situations en attente d'une décision judiciaire (séparation, divorce, successions contestées). Quelques risques de prescription ont été relevés et l'ACI y est attentive. La sous-commission espère que ces cas puissent être résolus et souhaite que le développement de l'outil informatique permette de mieux détecter et suivre ces derniers à l'avenir. La sous-commission suivra l'évolution de ce dossier avec attention.

### *Perception*

L'objectif était de remplacer les anciennes solutions de perception (IT) par la nouvelle application (SIPF) au 1<sup>er</sup> janvier 2008. Si les différentes composantes du système ont pu être testées séparément, il n'en va pas de même pour la chaîne complète et de nombreuses anomalies ont été détectées. La coordination entre les différentes parties impliquées (ACI, DSI, fournisseur privé) est loin d'être optimale. D'autre part, il apparaît que la capacité informatique est également insuffisante. Il en résulte que la bascule dans le nouveau système est repoussée au 30 juin 2008. Les opérations se poursuivent donc avec l'ancienne méthode.

Le développement du logiciel consacré à la perception des impôts à la source se heurte également à de nombreux problèmes et ce dernier ne pourra pas être opérationnel pour le 1<sup>er</sup> janvier 2008 comme initialement prévu. Des ressources supplémentaires ont été demandées pour mener cette opération à bon port.

La possibilité offerte aux contribuables pour le paiement mensuel de l'IFD (8 versements mensuels permettant de rattraper le « décalage » légal existant actuellement) a été demandée par plus de 26'000 personnes (état à fin janvier 2008) dont la moitié par le canal de SMS.

Dans le même sens de simplification envers les contribuables qui le souhaitent, l'ACI prévoit, dans une phase future et avec l'accord du contribuable, le versement directement par l'employeur de l'impôt. La répartition Etat, Commune et Confédération étant réglée par les données informatiques introduites à cet effet.

### *2<sup>e</sup> observation*

#### ***Informatique au service de l'ACI***

*L'ACI est l'un des principaux utilisateurs de l'informatique cantonale. L'ensemble de son activité en dépend et les besoins d'adaptation des différents outils sont très importants, tant en raison des contraintes liées à l'évolution de la législation que pour la sécurité et la sûreté des opérations. A ce sujet, la sous-commission a relevé qu'un grand nombre d'observations du CCF sont en attente de réponses et impliquent une amélioration des applications informatiques. Pour résoudre ces problèmes, la COGES relève qu'un certain nombre de progrès doivent être accomplis, notamment dans la capacité du système. Il n'est pas admissible que des spécialistes en charge de ces dossiers de développement doivent attendre des heures « de nuit » pour pouvoir travailler. La dotation en personnel affectée semble également insuffisante et, surtout, les problèmes de coordination (Administration cantonale des impôts, Secteur des documents d'identité du Canton de Vaud, fournisseurs privés) occasionnent des retards importants et des frustrations bien compréhensibles.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les dispositions qu'il entend prendre et les moyens qu'il entend attribuer afin de garantir les adaptations nécessaires et urgentes des applications informatiques liées à l'Administration cantonale des impôts.*

### *Formation, personnel*

Le système de formation chapeauté par la Conférence suisse des impôts sous l'impulsion de notre Canton est à saluer. Il comporte trois niveaux. Le premier est considéré comme formation initiale et il est à charge de l'employeur. Les deux volées achevées en 2007 ont été suivies avec succès par 24 collaborateurs de l'ACI. Le niveau II est une spécialisation qui permet l'accès à des dossiers plus complexes notamment ceux des indépendants. Les personnes ainsi formées doivent un temps de redevance à l'Etat (environ 7,5 mois) calculé sur la base d'une convention claire dont nous avons reçu copie. La première volée vient d'achever cette formation et 7 taxateurs de notre Canton figurent au palmarès. Le niveau III est destiné aux cadres.

Le « débauchage » de certains collaborateurs par des bureaux privés semble s'être calmé.

La centralisation des dossiers due à la TAO d'une part et au regroupement de certains dossiers (droits de mutation) limite le champ d'activité des petits bureaux de l'arrière pays. L'activité de ces derniers, bien intégrés dans le tissu social, doit garder une certaine attractivité. Il faudra veiller à maintenir une activité suffisante en quantité et qualité dans ces petites structures indispensables pour assurer le lien entre le citoyen contribuable et l'administration.

### **Service d'analyse et de gestion financières (SAGEFI)**

Parmi les tâches principales effectuées en 2007, relevons la contribution à la mise en œuvre de la RPT et la participation à la planification financière accompagnant le programme de législature 2007-2012. Le service est également chargé d'établir le dossier en vue de l'attribution de la note délivrée par l'agence Standard & Poor's. Pour 2007, grâce à un contrôle étroit des coûts, à une programmation financière prudente, ainsi qu'à une réduction sensible de l'encours de la dette, notre Canton a vu, pour la deuxième année consécutive, un relèvement de sa note pour atteindre « AA-/stable ». Au 30 novembre 2007, le montant de la dette nette consolidée se situait à 4 milliards de francs et son taux moyen à 3,22%.

Signalons également la rédaction d'un guide financier qui doit servir de référence interne à l'Administration cantonale. Cette publication a permis de mettre de l'ordre dans l'ensemble des directives et règlements du domaine financier et a requis plus de 8'000 heures de travail.

Maintenant que la situation financière est assainie, le principal défi du service est l'amélioration du système de contrôle interne (SCI). Actuellement, vu l'hétérogénéité des systèmes d'information au sein de l'Etat, les contrôles se font manuellement dans la plupart des cas. Dans ces circonstances, il est difficile de garantir un SCI performant, comme le souhaiterait le CCF. L'un des principaux obstacles est l'outil comptable utilisé (Procofiév) qui est obsolète. Le développement d'un nouvel outil est indispensable notamment pour répondre à une série de remarques du CCF et pour la gestion et le suivi des fonds provenant de la Confédération dans le cadre de la RPT.

#### *3<sup>e</sup> observation*

#### ***Outil de gestion financière***

*L'outil de gestion Procofiév est obsolète et ne permet pas de garantir un système de contrôle interne suffisant ni de suivre l'affectation des fonds remis par la Confédération dans le cadre de la RPT.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur ses intentions en vue du remplacement de l'outil Procofiév et sur l'élaboration d'un système d'information financier adapté, afin d'assurer un système de contrôle interne performant.*

La sous-commission s'est également penchée sur la gestion des nombreux fonds hors bilan. Nous avons reçu un inventaire complet et un tableau montrant l'important effort d'épuration entrepris depuis l'année 2'000 (fusions, suppressions et intégrations au bilan) qui a permis de passer de 173 fonds au

31.12.2003 à 73 au 31.12.2007, malgré la création de quelques nouveaux fonds. Pour les prochaines années, le rapatriement de plusieurs fonds au sein du bilan est prévu, en fonction de modifications législatives à venir. Il a en effet été jugé préférable de profiter des refontes prévues de différentes lois plutôt que de multiplier les passages devant le Grand Conseil.

La sous-commission a également demandé et obtenu un inventaire des taxes et émoluments hors périmètre fiscal. Pour chaque poste, la base légale est mentionnée, ce qui permettra de mieux documenter les rubriques budgétaires à partir du budget 2009. Les recettes relatives à ces taxes et émoluments se montent à un peu plus de 400 millions de francs pour le budget 2008.

### **Service du personnel de l'Etat de Vaud (SPEV)**

La sous-commission ne commentera pas dans le cadre de ce rapport l'évolution du dossier DECFO-SYSREM (DECFO : Système de description des emplois et de classification des fonction – SYSREM : Système de rémunération), bien que la commission ait reçu une information circonstanciée de la part du chef du SPEV. En effet, bien que l'opportunité d'une révision ne soit nullement contestée, l'ouvrage est encore sur le métier, des séances de négociations avec les organisations du personnel sont encore à l'agenda et ses effets ne sont pas complètement connus. En outre, différentes interventions parlementaires ont été déposées et sont en attente de réponses. La sous-commission suivra attentivement l'évolution de cet important dossier.

Parmi les éléments marquants de l'année écoulée, nous saluons l'opération de régularisation des auxiliaires, basée sur des critères précis (durée et taux d'activité). La fixation du taux d'activité a ensuite été convertie en ETP et atteint l'équivalent de 108 ETP. Cette opération a demandé un gros travail et a permis d'établir les contrats à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2008. Dès cette date, les services ne devraient plus engager de nouveaux auxiliaires.

Le taux des cotisations LAA a souvent fait l'objet de remarques de la part du personnel. Une enquête menée auprès des autres cantons montre que nous arrivons en 2<sup>e</sup> position. Une remise en soumission publique risquerait de conduire à des conditions moins favorables qu'actuellement.

Suite aux remarques du CCF, un seul dossier sera ouvert par collaborateur auprès de la caisse de pension, même s'il travaille pour plusieurs services, ce qui permettra un meilleur suivi. Conformément aux demandes du CCF, une cellule interne d'audits des ressources humaines a été instituée au sein du SPEV. Elle est déjà intervenue à deux occasions.

La mise en œuvre du programme Ré-AGIR est également à saluer. Ce programme permettra de détecter les problèmes rencontrés par des collaborateurs le plus tôt possible, de dresser un bilan et de prendre les meilleures dispositions en vue d'un retour rapide ou d'une réinsertion.

Nous nous sommes également intéressés à la situation en matière de formation et avons obtenu des tableaux très complets sur le nombre d'apprentis par métier et par département. Le résumé figure dans le tableau ci-dessous.

**Total des apprentis de l'ACV par an et par départements / Statistiques 2003 à 2007**

	2003	2004	2005	2006	2007
DSE	30	30	33	30	31
DFJC	59	72	129	133	129
DINT	26	25	21	23	28
DSAS	9	11	15	17	19
DEC	17	17	15	18	20
DINF	10	8	14	24	25
DFIRE	67	63	61	60	55
OJV	33	37	36	41	40
UNIL				28	30
CHUV	48	55	69	76	78
TOTAL	299	318	393	450	455

On ne peut que se réjouir de l'évolution positive de l'effort de formation. La progression par département n'est pas toujours significative vu les modifications de répartition des différents services survenues ces dernières années. Le DFIRE est cependant invité à faire un effort dans ce domaine et les regroupements liés à DECTER ne devraient pas conduire à une diminution drastique du nombre des places d'apprentissage.

**Unité de conseil & d'appui en management et organisation (UCA)**

Cette unité a été transférée au département en début de législature et dépend fonctionnellement du Président du Conseil d'Etat et administrativement du SPEV. Elle a conduit ou appuyé dix mandats et réalisé une quinzaine d'interventions (appui ponctuel) en 2007.

**Service cantonal de recherche et d'information statistiques (SCRIS)**

Le plus gros travail de l'année a consisté en la révision totale de l'annuaire statistique 2007 qui n'est plus constitué que d'un seul volume. Ce dernier est présenté de manière très attractive et comporte de nombreux graphiques et commentaires. Chacun l'ayant reçu aura pu juger de la grande qualité de ce travail qui constitue un ouvrage de référence sur le Canton. Signalons que chaque information présentée de façon synthétique sur la version papier est développée sur le site Internet du SCRIS, en particulier par la présentation de séries historiques.

**Ordre judiciaire vaudois (OJV)**

Il faut mettre en exergue que les critiques formulées sur la lenteur de la Justice vaudoise ne sont plus de mise puisque plus de 90% des dossiers ouverts auprès des juges d'instruction ont été traités en moins d'une année et que 70% des prévenus de 10 à 18 ans ont été jugés par le Tribunal des mineurs en moins de six mois.

Cette situation réjouissante résulte des efforts consentis dans l'octroi de nouveaux postes en 2007, d'une part pour faire face à l'augmentation de la charge de travail et aux retards accumulés et d'autre part en relation avec les réformes judiciaires en cours.

L'année 2007 a été marquée par le renouvellement des autorités judiciaires conformément à la Cst-VD (art.131 nouveau). Cette nouvelle procédure a généré quelques inquiétudes au sein de la magistrature notamment liées à l'indépendance de la justice. Cette dernière s'inquiète que la commission de présentation ne se fonde pas essentiellement sur la formation et l'expérience des candidats dans son rapport et fasse intervenir des considérations sur le fonctionnement du Tribunal cantonal et sur l'administration de l'Ordre judiciaire en général. Cette remarque amène la sous-commission à s'interroger sur l'application de l'art. 135 Cst-VD qui attribue au Grand Conseil la mission de la haute surveillance du Tribunal cantonal (voir observation plus haut).

Au niveau financier, on relève que les recettes de l'Ordre judiciaire permettent de couvrir 58% de ses charges. La charge nette qui en résulte est assez stable et s'élève à environ 60 millions de francs.

Un important effort de communication notamment via le site Internet de l'Ordre judiciaire est à saluer.

Le principal problème consiste à digérer l'important flux de réformes en cours et à venir. Signalons notamment :

- La fusion du Tribunal cantonal et du Tribunal administratif au 1<sup>er</sup> janvier 2008. La Cour de droit administratif et public restera cependant localisée à l'ancienne adresse du Tribunal administratif faute de place actuellement sur le site de l'Hermitage.
- La généralisation du principe de double instance avec le transfert aux tribunaux d'arrondissement de la majeure partie des compétences de la Cour civile. La généralisation de ce principe à un grand nombre de décisions administratives fait en outre craindre une forte augmentation de la charge des tribunaux.
- Les modifications liées à la procédure et qui découlent du droit fédéral.
- Les réorganisations cantonales liées à DECTER (Découpage territorial) (voir plus bas Justice de paix et Offices de poursuites et faillites).

En ce qui concerne l'activité des différentes instances, l'analyse montre que la situation est sous contrôle et les retards résorbés pour la Cour civile et les Cours de deuxième instance du Tribunal cantonal. Par contre, on constate une forte augmentation des causes introduites auprès du Tribunal des assurances. L'une des causes principales réside dans la suppression de la procédure préalable d'opposition au niveau administratif en matière d'assurance invalidité, ce qui génère un nombre important de recours. Des renforts ont été obtenus dès janvier 2008 afin de faire face à la situation. La situation est également stable pour les Tribunaux d'arrondissement, les Tribunaux de prud'hommes et le Tribunal des baux (nette diminution du nombre des affaires).

Pour le Tribunal des mineurs, l'application du nouveau droit fédéral a pour effet de compliquer et donc de ralentir quelque peu les procédures. Mais en raison de l'attribution des renforts au 1<sup>er</sup> janvier 2007, on constate une bonne célérité dans les procédures. On doit déplorer cependant une pression médiatique et politique accrue en relation avec des affaires ayant défrayé la chronique. Il faut relever le nombre important de dossiers gérés par les Préfets (1'537 affaires). Les projets de réforme au niveau fédéral prévoient de supprimer cette possibilité et de tout attribuer à l'autorité judiciaire qui devrait alors être renforcée. Un autre sujet de préoccupation réside dans le manque d'institutions ou de places dans les maisons d'éducation, ce qui pose des problèmes récurrents pour l'exécution des peines et mesures.

#### *4<sup>e</sup> observation*

#### ***Etablissement de détention des mineurs***

*L'exécution des peines et mesures infligées à des mineurs se heurte à un manque récurrent de places dans les institutions. La construction d'un établissement de détention pour mineurs dans le Canton de Vaud, en application du Concordat romand, est attendue avec impatience mais ne suffira probablement pas à répondre aux besoins constatés.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur l'avancement du projet de construction d'un établissement de détention pour mineurs et sur les mesures qu'il entend prendre pour assurer l'exécution des peines et mesures infligées à des mineurs.*

Un autre constat préoccupant résulte de l'analyse de l'activité de l'Office d'application des peines. Cet office fonctionne depuis le début de l'année 2007 avec un effectif réduit (9 ETP par rapport aux 18 estimés nécessaires). Un important retard est constaté (799 dossiers pendants et 2'600 dossiers en attente) ; il s'agit principalement de dossiers de conversion. Le nombre de ces derniers a d'autre part manifestement été sous-estimé (15'000 contre plus de 30'000).

*5<sup>e</sup> observation*

***Renforcement de l'Office d'application des peines***

*La dotation en personnel de l'Office d'application des peines a manifestement été sous-évaluée de même que le nombre de dossiers à traiter.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre pour renforcer l'Office d'application des peines, afin que ce dernier puisse assurer sa tâche dans des délais raisonnables.*

Justices de paix : 2007 est la troisième année complète d'activité suite à la réforme de 2003-2004. Les renforts attribués au 1<sup>er</sup> janvier 2007 ont permis de faire face au volume des affaires à traiter. Tous les secteurs ont enfin digéré les retards accumulés sous l'ancienne organisation et suite à la mise en place de la nouvelle organisation. Le bilan 2007 est donc très satisfaisant. Nous en avons eu confirmation lors de notre visite à l'Office de Lausanne où le nombre de dossiers pendants a diminué de 300 unités entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2007. Il ne reste plus que 42 dossiers anciens qui tardent à être bouclés pour des raisons de procédure (recherche d'héritiers, procédure fiscale, constitutions de fondations etc.). Les successions courantes sont liquidées dans un délai de deux mois.

Il subsiste le problème récurrent de la désignation des tuteurs et curateurs. Si le taux de refus est faible dans les régions périphériques, il demeure important à Lausanne (265 oppositions pour 651 désignations soit 40%) pour une moyenne cantonale de 20% contre 25% en 2006. Pour essayer d'améliorer la situation, une expérience pilote comportant des cours de formation pour volontaires sera menée en 2008. L'année 2008 sera en outre marquée par l'adaptation au nouveau découpage territorial et nécessitera la création de deux offices judiciaires nouveaux, l'un dans l'Ouest lausannois et l'autre dans le district de Lavaux-Oron. Il n'est par contre pas prévu de créer une justice de paix dans le district du Gros-de-Vaud dont le nombre d'habitants ne permettrait pas d'avoir un office d'une taille suffisante pour envisager un fonctionnement autonome efficace et justifier un redéploiement. La création d'un office nouveau à Renens est différée, en décidant de maintenir à Lausanne, dans un premier temps, une justice de paix regroupant les districts de Lausanne et de l'Ouest-Lausannois.

Les comptes 2007 démontrent que le coût net des justices de paix (y compris le personnel supplémentaire) s'élève à Fr. 6'190'166.—.

(Fr.)	Comptes 2002	Comptes 2007
Charges	5'970'565	16'629'704
Recettes	465'035	10'439'539
Charges nettes	5'505'530	6'190'166
Surcoût par rapport aux comptes 2002		684'636

Le surcoût de Fr. 684'636.— est donc conforme, et même inférieur d'environ un million de francs à celui de Fr. 1'685'215.— escompté par l'EMPL de septembre 2001.

Le Tribunal cantonal a décidé de profiter de DECTER pour restructurer l'activité des Offices de poursuites et faillites en séparant le secteur d'activités « poursuites » du secteur d'activité « faillites » dans le Canton, comme c'est déjà le cas à Lausanne. S'il paraît important de maintenir un service de proximité au niveau du district pour les activités de poursuites, un tel besoin paraît moindre pour le secteur des faillites qui pourrait au contraire bénéficier d'un regroupement au niveau des arrondissements. C'est d'ailleurs la solution choisie par d'autres cantons (notamment Berne).

A l'avenir, chaque district (10) comptera donc un office de poursuites et chaque arrondissement judiciaire (4), un office de faillites.

### **Contrôle cantonal des finances (CCF)**

La nouvelle loi fédérale sur l'agrément et la surveillance de la révision (LSR) qui est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> septembre 2007 règle l'agrément des personnes physiques et des entreprises qui fournissent des prestations en matière de révision. Comme la plupart de ses homologues des cantons latin, le CCF a entrepris les démarches nécessaires, afin d'obtenir l'agrément en qualité d'expert réviseur, ainsi que pour ses collaborateurs auditeurs financiers qui répondent aux conditions fixées. Nous saluons cet effort qui permet de garantir un haut niveau de professionnalisme en matière de contrôle des comptes de l'Etat. Cet agrément permettra également au CCF d'être reconnu au même niveau que les fiduciaires mandatées par le Conseil d'Etat pour l'audit du CHUV et de l'UNIL.

La dotation inchangée en personnel ne permet pas au CCF de tenir la périodicité de quatre ans prévue pour la vérification des comptabilités. De plus, il apparaît opportun, suite notamment aux dérapages enregistrés dans la construction de la Croisée, de soumettre certains investissements au contrôle du CCF. Dans ce cadre, nous invitons le Conseil d'Etat à réfléchir à un renforcement possible du CCF ainsi qu'à une possibilité d'étendre ses missions.

Il faudra aussi tenir compte de la mise en fonction de la Cour des comptes. Notre sous-commission restera attentive aux relations et problèmes qui ne manqueront pas d'apparaître entre ces deux instances.

### **Conclusion**

La sous-commission formule les réserves d'usage au cas où des faits, des documents ou des renseignements susceptibles de modifier ses considérations n'auraient pas été portés à sa connaissance au cours des travaux.

Sous réserve des réponses aux observations formulées ci-dessus, la sous-commission propose au Grand Conseil d'accepter la gestion du Département des finances et des relations extérieures pour l'année 2007.

## **RAPPORT DE LA COMMISSION THEMATIQUE DU SYSTEME D'INFORMATION (CTSI)**

Dans le cadre de la gestion 2007, la Commission de gestion du Grand Conseil a mandaté courant février 2008 la Commission thématique du système d'information sur trois points qui sont les suivants :

1. Examiner les différents problèmes rencontrés par les utilisateurs internes de l'Etat, Conseil d'Etat et Grand Conseil, avec la DSI.
2. Etat actuel d'Antilope et Safari et les possibilités existantes de développement.
3. SIEF (Système d'information des établissements en formation).
  - De quelle manière les besoins des utilisateurs ont-ils été évalués ? Quels sont les critères retenus qui ont conduit au choix de ce système qui fonctionne ailleurs ?
  - Quels sont à l'interne du DFJC les moyens et ressources mis à disposition pour remédier aux problèmes rencontrés dans la mise en place de ce nouveau système dans les différents établissements scolaires, gymnases, écoles professionnelles, etc.

Au vu du mandat et des délais assez courts, la CTSI s'est organisée en trois sous-commissions, traitant chacune un point spécifique du mandat et s'est réunie à quatre reprises en séance plénière. Les membres de la COGES délégués au DINF et au DFJC ont également participé à plusieurs de nos séances afin de nous communiquer un certain nombre d'informations qu'ils avaient déjà en leur possession. Nous les en remercions.

### **Rapport de la sous-commission chargée d'examiner les différents problèmes rencontrés par les utilisateurs internes de l'Etat, Conseil d'Etat et Grand Conseil, avec la DSI**

**M. Laurent Ballif, vice-président de la CTSI, rapporteur :** — La sous-commission de la Commission du système d'information était composée de MM. Julien Glardon, Olivier Kernen, Michel Miéville, Rémy Pache et Laurent Ballif, rapporteur. Les membres suppléants ayant fonctionné étaient M. Marc-Olivier Buffat et M<sup>me</sup> Fabienne Despot.

Le mandat partiel de la COGES confié par la CTSI à la sous-commission No 1 portait sur les problèmes rencontrés par la Commission de gestion au sein de la DSI depuis la fin de l'année 2007. La sous-commission l'a interprété de la manière suivante :

1. Réalisation d'ici fin mars 2008 d'un rapport partiel à l'attention de la COGES, destiné à prendre place dans le rapport de gestion et constituant une photographie, un état des lieux actuel à la DSI.
2. Suivi des mesures mises en œuvre par le Conseil d'Etat, le chef de département et la DSI afin de remédier aux dysfonctionnements constatés dans l'informatique cantonale.
3. Appréciation des correctifs apportés quant à leur effet sur les relations « Client » avec le reste de l'administration, l'amélioration du climat de travail et la résolution des conflits de personnes.
4. Rédaction d'un rapport final à l'attention de la COGES pour le début de 2009.

Malgré le peu de temps à disposition, la sous-commission a tenu quatre séances spécifiques, dont une dans les locaux de l'UCA avec un représentant de cette unité. En sous-commission et en plénière, ses membres ont également pu poser diverses questions au Conseiller d'Etat en charge, au chef de service et à des membres de la Direction des systèmes d'information. D'autres contacts directs ont également été établis avec des représentants d'autres services de l'administration, de manière aléatoire et non exhaustive vu le peu de temps disponible pour ce premier rapport.

## **1.1. Analyse subjective du fonctionnement de la DSI du point de vue des utilisateurs**

La première version de ce rapport a donné lieu à un long débat en séance plénière, en présence du Conseiller d'Etat et du chef de service. Nombre des observations évoquées dans ces points 1 et 2 ont été réfutés avec une vigueur qui n'a pas manqué de surprendre les membres de la commission.

Certaines objections ont paru recevables et ont été prises en considération dans l'analyse ou les recommandations figurant plus loin dans ce rapport. D'autres ont paru exprimer une vision quelque peu étroite du problème, fondée sur une confiance excessive dans la publication de documents dont on peut se rendre compte qu'ils ne sont soit pas connus, soit pas respectés.

Une autre composante de cette attitude surprenante est la focalisation qui paraît excessive aux membres de la sous-commission sur des problèmes de personnes. Si ceux-ci sont certes évoqués par l'UCA dans son diagnostic initial et dans ses recommandations, il semble excessif de considérer que l'ensemble des difficultés relationnelles constatées à la DSI proviennent de l'incompétence d'une partie du personnel et d'une campagne de dénigrement d'employés aigris.

Selon les déclarations de la direction, beaucoup des critiques émises à l'égard de la DSI seraient infondées et les problèmes se limiteraient pour l'essentiel à ceux rencontrés avec le SIEL, «Progrès» ou encore «Margot». Non satisfaite de cette simple déclaration, la sous-commission s'est donc attachée à se forger sa propre opinion dans le cadre du mandat de la COGES. Le délai imparti était trop court pour s'approcher de tous les services de l'ACV utilisateurs des services de la DSI, mais les quelques contacts pris ont tout de même permis de dégager quelques conclusions qui s'écartent passablement du tableau optimiste brossé par la direction. Sans reprendre le détail des entretiens que nous avons eus, les observations et conclusions peuvent être regroupées en quatre thèmes.

### **1.1.1 La gestion de projets**

Il paraît anormal qu'après deux ans la direction de la DSI n'ait pas imposé et fait appliquer une méthodologie de gestion de projets commune. Certes, la situation avant le regroupement était variable d'une unité à l'autre. Certes, parmi les 400 à 600 projets, tous ne répondent pas forcément à la définition d'un projet au sens généralement admis dans l'industrie et ceux qui le sont ne nécessitent peut-être pas tous une gestion complexe. Il n'en demeure pas moins qu'une partie très importante des activités de la DSI ont une orientation projet. Et une partie importante des relations entre la DSI et les services de l'ACV se fait dans le cadre de projets. Dans ce contexte, il est difficile de comprendre cette lacune au niveau de l'organisation.

Il est évident qu'un outil de gestion de projet doit être mis à disposition, ce qui n'est visiblement pas le cas aujourd'hui. Mais la méthodologie doit également être comprise et appliquée. Rien ne sert d'avoir l'outil sans la méthodologie. Il a par exemple été relevé que les efforts fournis par les collaborateurs pour accomplir une tâche donnée d'un projet ne sont pas suivis avec le même niveau de détail. Le chef de projet en est donc réduit à estimer l'effort qui a été nécessaire jusqu'à un état d'avancement donné, pour ensuite planifier le besoin en ressources afin de terminer la tâche en question. Cela augmente l'imprécision de la planification relevée par ailleurs et fait perdre une bonne partie de l'historique, pénalisant ainsi la planification de projets similaires dans le futur.

La gestion de projet est aussi affaire de relations humaines et de communication. La maturité des chefs de projet varie certainement fortement. Hormis les questions de planification, de gestion des tâches et activités, d'évaluation des risques et de scénario, les chefs de projet devraient recevoir une solide formation en gestion de personnes, en dynamique et en motivation de groupe.

Un autre aspect important de la gestion de projet est le «reporting». Si l'organisation présentée, avec les comités directeurs et de pilotage, est classique, encore faut-il que les rôles, les responsabilités et le pouvoir de décision de ces organes soient clairs et vécus sans dysfonctionnement. Par exemple, les stratégiques ne devraient pas se mêler d'opérationnel. Par contre, les comités de pilotage peuvent être amenés, de manière justifiée, à ignorer des recommandations ou à modifier des décisions prises par ailleurs, en général pour des raisons externes au projet. Mais il faut que ces décisions soient correctement communiquées, par un canal organisé dans le sens descendant vers les équipes de projet, sous peine de créer des frustrations semblables à celles qui nous ont été rapportées. La communication

de et vers les utilisateurs dans les services est un autre élément d'importance qui doit être organisé au niveau du chef de projet, du comité directeur et du comité de pilotage. Il convient également d'être proactif et d'éviter le mode réactif / gestion de crise, qui semble être de mise. Les remarques ci-dessus sont également valables pour les relations avec les fournisseurs, BEDAG en premier lieu bien entendu.

### **1.1.2 L' « orientation client »**

Il ressort de nos contacts que cette orientation est nettement sous-développée. Ce qui justifie l'existence de la DSI, ce n'est ni le système informatique, ni le réseau de communications du canton; ce doit être la satisfaction des besoins des utilisateurs (des «clients») des divers services de l'ACV. Ne pas envisager la réalité sous cet angle, pour un service transversal, engendre inévitablement des frustrations auprès des utilisateurs. Même si la DSI a mis en place des chargés d'affaires pour faire le lien avec les services, l'impression, du côté client, est que ces collaborateurs passent plus de temps à défendre la DSI que les intérêts de ses utilisateurs.

Il est bien clair que toutes les demandes des services ne peuvent pas être traitées en parallèle. Une fois les priorités établies, il faut les communiquer. A ce propos, la sous-commission a pu comprendre que les priorités étaient gérées en coordination avec la Conférence des secrétaires généraux des départements. Même si la remarque touche plus le fonctionnement des départements eux-mêmes, les remarques de quelques services laissent à penser que le secrétaire général d'un département n'est pas, dans la pratique d'aujourd'hui, la personne la plus à même de défendre les priorités informatiques. Ceci mis à part, la DSI n'est pas le seul service transversal à avoir des problèmes de ce genre et cela ne constitue en aucune manière une excuse acceptable. La direction de la DSI a été mise en place dans le but de faire fonctionner ce service à satisfaction.

### **1.1.3 La formation**

Il y a semble-t-il un important déficit de formation à la DSI. Les quelques personnes interrogées parlent du bon niveau de compétence des collaborateurs de la DSI auxquels ils ont eu à faire. Mais, selon les dires de la direction, entre 80 et 100 collaborateurs auraient besoin de formation dans les 4 à 5 ans à venir. On peut en conclure que, si rien n'est entrepris maintenant, la situation deviendra vite préoccupante. En effet, vu le taux de rotation, les départs naturels compensés par le recrutement de personnel qualifié ne suffiront pas à combler ce déficit.

Il s'agit d'un sujet de première importance sur lequel la direction doit/aurait dû se pencher. Le budget alloué à la formation ne saurait être invoqué comme seule excuse à cette situation. Si l'on prend l'exemple des projets soumis à EMPD, qui engagent en général des montants très importants, ils pourraient englober de la formation, dans la mesure où les technologies et les ressources mises en œuvre le justifient. Enfin, en règle générale, les plans de formation devraient faire partie intégrante des entretiens d'évaluation des collaborateurs. Ils constituent en effet un élément de motivation et permettraient d'atténuer certaines frustrations qui découlent d'un sentiment d'inadéquation à la tâche.

### **1.1.4 La sécurité informatique**

Un conflit de compétences entre l'OSIC et la DSI existe et notre commission souhaite s'y pencher en détail.

## **1.2 Etude de l'UCA et modèle organisationnel préconisé pour l'informatique cantonale**

Début 2004, l'Unité de conseil et d'appui de l'Administration cantonale a été sollicitée par le Conseil d'Etat dans le but d'analyser différents modèles pour une réorganisation de l'informatique cantonale. A cette époque, c'était un modèle dit «fédéral» qui était en vigueur, dans lequel chaque département disposait d'une Unité informatique (UID), dépendant directement du chef de département et de ses chefs de service. La coordination entre les UID et la Direction des systèmes d'information était très lâche et son efficacité dépendait de la personnalité de son directeur.

### 1.2.1 Proposition de l'UCA

Le premier constat de cette étude est que le «champ informatique cantonal» ressemble à un réseau autoroutier chaotique, réalisé au gré des demandes de chaque ville et constitué d'une multitude de tronçons non reliés entre eux. L'image est d'ailleurs utilisée concrètement et le rapport comporte précisément une telle «carte géographique». Le diagnostic est clairement insatisfaisant et, malgré les tentatives de cartographier les applications informatiques cantonales, il n'existe aucun pilotage à même de coordonner les efforts souvent redondants des différents services.

De plus, les grandes applications transversales nécessitent des adaptations lourdes, voire des migrations fondamentales impossibles sans un pilotage fort. Le risque existe d'une dérive similaire à celle découverte lors de l'affaire Buffat.

Dans son rapport final daté du 14 avril 2005 et après avoir envisagé plusieurs formes d'organisations possibles, l'UCA préconise un modèle centralisé, dans lequel toutes les UID seraient regroupées physiquement avec la DSI. Celle-ci deviendrait l'employeur et le supérieur hiérarchique de tout le personnel occupé par l'informatique cantonale.

L'UCA accompagne sa proposition de modèle centralisé d'un certain nombre de recommandations qu'on peut synthétiser de la manière suivante:

- L'élaboration par la DSI d'un schéma directeur de l'informatique cantonale à valider par le Conseil d'Etat, et l'engagement de celui-ci, par le biais d'une délégation spécialisée, dans l'analyse des priorités des grands projets dans le domaine.
- Une direction dotée d'un organe pilote ayant une vision opérationnelle globale, une division projets & développements, une division exploitation & télécom.
- La centralisation du budget informatique à la DSI et l'attribution des ressources aux différents projets en fonction du schéma directeur cantonal.
- La création d'un point d'entrée unique pour l'ensemble des demandes informatiques de l'Administration cantonale.
- La responsabilisation des services dans la description des projets informatiques qu'ils désirent voir la DSI développer et la publication d'un guide facilitant la définition des projets informatiques par les départements.

### 1.2.2 Problèmes de mise en œuvre

Dès la décision du Conseil d'Etat en faveur du modèle centralisé, la suite des opérations a été problématique. On peut considérer comme une erreur le fait de renoncer à un suivi cohérent de l'opération s'appuyant sur le Copil qui avait été constitué au sein du DINF pour définir le cahier des charges de l'UCA. Présidant ce Copil, le Conseiller d'Etat M. François Marthaler a jugé qu'il pouvait superviser et ainsi assumer seul la mise en œuvre du nouveau modèle d'organisation. L'UCA elle-même a été écartée de la mise en œuvre du modèle, ce qui paraît tout de même curieux.

Ensuite, il apparaît que plusieurs recommandations n'ont pas été suivies, ni au début du processus, ni plus tard au moment de la finalisation du modèle. La photo que nous faisons de l'informatique cantonale aujourd'hui nous permet de regrouper nos observations en fonction précisément des recommandations non suivies:

#### *Schéma directeur*

Un Plan stratégique 2007-2012 des systèmes d'information a été présenté au Conseil d'Etat le 30 mai 2006. Mais il a ensuite été envoyé en consultation dans les services et n'a pas débouché sur un document officiel pouvant être considéré comme des lignes directrices pour une stratégie de développement de l'informatique cantonale. Le fait que ce document n'ait pas encore été formellement validé et n'a pas donné lieu à une publication officielle montre bien qu'il ne peut pas être considéré

comme la «base légale» de l'activité de la DSI face aux différents départements et conditionner l'octroi de ressources aux projets prioritaires.

#### *Modèle économique*

L'élaboration des projets informatiques a été formalisée au moyen de plusieurs documents-guides, largement transmis à tous les services et mis à disposition des demandeurs potentiels de nouveaux projets informatiques. Ces descriptifs définissent un modèle économique satisfaisant et rassurant pour le Grand Conseil au moment où il doit se prononcer sur des crédits-cadres ou des EMPD pluriannuels.

Compte tenu de l'absence d'un schéma directeur, toutefois, ces outils demeurent impuissants à fixer objectivement les priorités entre les projets, qui dépendent en réalité des arbitrages effectués par la Conférence des secrétaires généraux. En outre, en l'absence d'une réelle comptabilité analytique, il se révèle extrêmement difficile d'assurer un contrôle efficace de la gestion de ces projets. Ni la Commission de gestion, ni la CTSI n'ont les outils permettant de vérifier si les objectifs de réduction de postes, de rentabilité économique ou d'amélioration de la prestation aux clients sont réellement atteints.

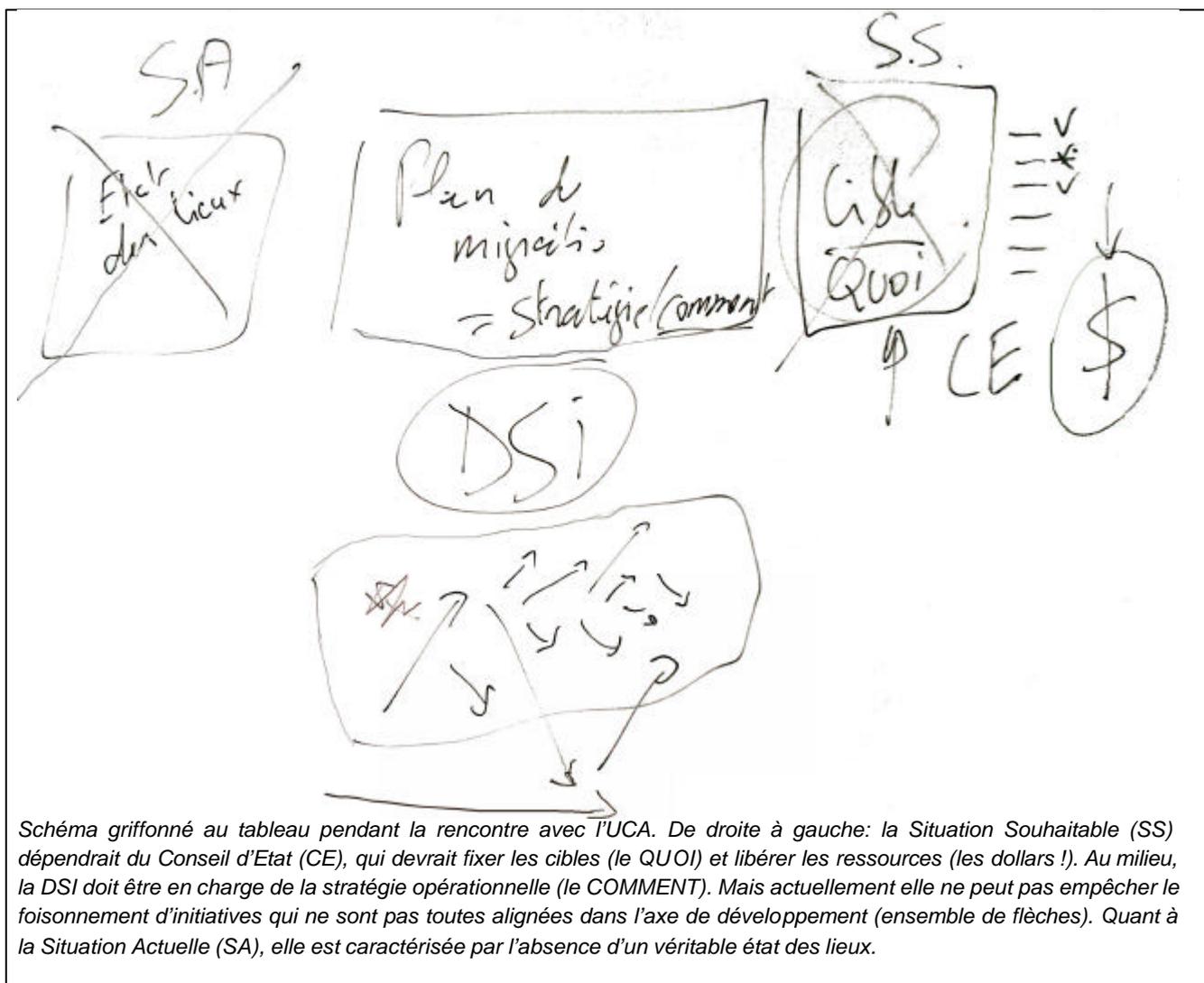
#### *Dispersion des forces*

Malgré le modèle centralisé choisi, les forces informatiques demeurent éclatées dans de nombreux points de l'administration. Dans ce domaine également, le Conseil d'Etat ne s'est pas donné les moyens de sa volonté politique, en prévoyant des locaux suffisamment vastes pour regrouper en un seul point géographique la totalité des anciennes UID.

Les effets négatifs sont nombreux: pression des processus métiers, tâches de complaisance, influence des chefs de département, impossibilité de réaffecter les ressources humaines en fonction des besoins globaux. La DSI a concédé que certaines pressions existaient, mais a fourni à titre de contre-argument une liste des mobilités durant l'année 2007 pour les employés du service. Les membres de la sous-commission ont eu connaissance d'au moins un cas où la réaffectation des ressources humaines n'a pas été faite, avec la gestion du logiciel Progrès. En outre, les insuffisances relevées au point 1 en matière de formation rendent illusoire la polyvalence proclamée d'une bonne part du personnel de la DSI.

#### *Influence excessive des départements*

L'absence d'un schéma directeur empêche la DSI de jouer son rôle opérationnel et transversal. Le choix des projets prioritaires dépend de facteurs peu rationnels: ressources internes des processus métiers, localisation du personnel, priorités personnelles du chef de département. L'attribution des ressources se fait donc de manière irrationnelle.



Globalement, on ne peut nier que l'informatique cantonale progresse, mais elle le fait avec une déperdition d'énergie importante, une perte de temps par manque de coordination, et surtout sans idée claire des objectifs à atteindre.

### 1.2.3 Mesures correctives

Dans son premier rapport déjà, l'UCA relevait que les problèmes de personnes étaient à régler avant la mise en œuvre du modèle. Cet élément semble important dans la situation actuelle, et la Direction du Service elle-même paraît y accorder une importance extrême. On peut toutefois douter que les problèmes relationnels qui se sont étalés dans les médias soient à mettre au seul passif du blog parole2café. Certaines déclarations belliqueuses du chef de service laissent même penser que les erreurs ou lacunes en matière de communication ne sont pas appréciées à leur juste valeur. En tout état de cause, le Conseil d'Etat a visiblement fait un constat similaire à celui de la Commission de gestion puisqu'il a confié un nouveau mandat à l'UCA afin de vérifier la manière dont le modèle choisi avait été «implémenté».

Même si elle n'entend pas s'immiscer dans ce nouveau mandat, la sous-commission est cependant en mesure d'imaginer certaines pistes qui seront évoquées par l'UCA et qui répondent aux carences évoquées ci-dessus. Nous les résumons avec les 4 titres de chapitres suivants, qui seront la trame du rapport à rendre à la COGES en 2009 :

- Création d'une base légale ou réglementaire définissant le schéma directeur de l'informatique cantonale.
- Choix des cibles à atteindre.
- Prévision des moyens à prévoir au budget pluriannuel et au plan des investissements.
- Etablissement du cahier des charges précis de la DSI.
- Acceptation par les chefs de département de leur perte d'influence en matière d'informatique.
- Dans l'hypothèse où une restructuration du Conseil d'Etat devait intervenir, avec pour objectif la constitution d'un département présidentiel, la DSI – structure totalement transversale – devrait y être intégrée, à défaut d'être directement rattachée à la Chancellerie.

#### **1.2.4 Problèmes connexes**

Au cours de nos discussions, il est apparu qu'un problème «philosophique» pouvait constituer un handicap pour le développement de l'informatique. Il s'agit, en matière de ressources humaines, du facteur «sens de l'Etat», qu'on pourrait définir comme la valeur qu'accorde un dirigeant de l'Administration cantonale au rôle que doit jouer l'Etat face au citoyen.

Certains problèmes apparus au sein de l'Administration cantonale (SAN par exemple) peuvent sans hésitation être reliés à une carence dans ce domaine. Le choix des cadres en général et de ceux de la DSI doit tenir compte du fait que l'informatique cantonale est destinée prioritairement à l'usage de l'administré et à l'efficacité de l'administration. Une vision marchande des relations internes de l'administration ne peut qu'être un obstacle au plan directeur stratégique que doit développer le Conseil d'Etat.

Dans ce même état d'esprit, il est important que cette notion soit prise en compte au moment où l'Etat de Vaud s'apprête à mettre au concours son contrat actuel avec Bedag.

#### *1<sup>re</sup> observation* **Cadre légal de la DSI**

*Par délégation de la COGES, la CTSI a entrepris une série d'investigations concernant le fonctionnement et le positionnement de la DSI dans le cadre de sa mission. Il est vite apparu que, depuis la création de ce service, ce dernier n'avait pas acquis une assise suffisante pour pouvoir imposer une stratégie utile à l'ensemble de l'ACV.*

*Afin de pallier ce manque de moyens, il est indispensable que le Conseil d'Etat donne à la DSI une base légale pour la légitimer.*

- *Le Conseil d'Etat est invité à doter la DSI d'un cadre légal propre à affirmer la mission de celle-ci en tant que service transversal et d'envisager son rattachement à la Chancellerie.*

### **Rapport de la sous-commission Groupe 2 chargée d'examiner l'état actuel d'Antilope et Safari et les possibilités existantes de développement**

**M<sup>me</sup> Anne Décaillet, présidente de la CTSI, rapportrice** : — La sous-commission Groupe 2 était composée de M<sup>mes</sup> et MM. François Brélaz (remplaçant Jean-Pierre Gaudard), Nicole Jufer Tissot, Pierre Kaelin, Jean-Jacques Truffer et Anne Décaillet, rapportrice. M<sup>me</sup> Ginette Duvoisin et M. Bertrand Clot, membres de la COGES, étaient présents lors des séances.

Elle s'est réunie le 26 février 2008 et a rencontré le 7 mars les représentants de la DSI, MM. Jean-Claude Ghaleb, chef de la DSI, et Michel Frémaux, ainsi que le chancelier d'Etat, M. Vincent Grandjean. Durant cette seconde réunion ont également participé quelques membres de la CTSI traitant du mandat no 1 de la COGES.

## 2.1 Préambule

Il est bon de rappeler que depuis décembre 2007, tous les députés informatisés ont constaté qu'ils avaient de grosses difficultés à accéder au site Safari et ne pouvaient plus obtenir de manière informatique toutes les données et dossiers du Grand Conseil.

La réunion du 26 février a permis de cerner les différents éléments déjà connus par certains commissaires.

- Un groupe de travail constitué des deux membres de la COGES/DINF, des membres du bureau et du secrétariat du Grand Conseil, du chancelier et de la présidente de la CTSI, est informé depuis début février de manière hebdomadaire du suivi des points bloquants et résolus du système Safari/Antilope. En effet, suite au mécontentement toujours plus fort des utilisateurs, une *task force* ou cellule de crise a été mise en place afin de résoudre rapidement tous ces problèmes bloquants liés aux applicatifs.
- Suite à la volonté du Conseil d'Etat des deux précédentes législatures d'informatiser les députés, un dernier EMPD a été présenté par le CE et accepté par le GC en mai 2007. Cet objet avait pour but de favoriser l'utilisation des moyens informatiques par les députés et surtout de disposer d'un moteur de recherche permettant de retrouver aisément l'information tant dans les données structurées de Safari que dans les documents qui y sont attachés. Il aurait dû être opérationnel début octobre 2007.
- N'oublions pas non plus la volonté du Conseil d'Etat de centraliser l'informatique de l'Etat de Vaud permettant ainsi une plus grande cohérence dans les développements informatiques et une unification des besoins par des mises à disposition de logiciels transverses.

## 2.2 Problèmes rencontrés

Safari/Antilope est un système qui date de plus de 15 ans. Il ne correspond plus aux besoins et sa technologie est devenue obsolète. C'est pour cela qu'il a été décidé de ne faire désormais que de la maintenance, de stopper tout développement pour passer la période transitoire actuelle et de trouver et développer une solution plus adéquate et répondant aux besoins des utilisateurs dans un environnement informatique correspondant aux normes actuelles.

Concernant l'implantation du moteur de recherche Motrec, il a été nécessaire d'abord de répertorier les applicatifs existants, de les centraliser sur une seule plateforme avec une gestion des accès différenciée selon les utilisateurs, de sécuriser l'architecture technique et de normaliser les formats des documents existants.

Ce travail préparatoire est important et les difficultés ont été sous-estimées.

La DSI a fait son mea culpa, car c'est elle qui a sous-estimé la complexité de ce projet, notamment concernant les aspects suivants :

- Technologies très variées (anciennes/nouvelles).
- Pas relevé la faiblesse de l'exploitant sur la nouvelle plateforme, ainsi que la défaillance d'un fournisseur.
- Migration des documents très lourde et complexe (plus de 600'000 objets à migrer avec des formats différents).
- Pas assez de tests et validations. Les tests ont été effectués dans des locaux câblés de l'Etat. Il n'a pas été pris en compte que la production fonctionnera également sous WIFI ou d'autres réseaux.
- Mise en exploitation effectuée trop tôt.

Les gros problèmes se situent donc dans les volumes de documents à traiter qui ne sont pas homogènes.

### 2.3 Résolution des problèmes

Suite aux mécontentements des utilisateurs (Conseil d'Etat, administration et députés), une *task force* de résolution des problèmes a été mise en place fin janvier 2008 pour maîtriser complètement l'ensemble des aspects techniques de la synchronisation des documents restant à migrer sur la nouvelle plateforme. Un suivi hebdomadaire de résolution des problèmes liés à Antilope, Safari et Motrec est transmis par cette cellule de crise au Bureau du Grand Conseil, au Secrétariat du Grand Conseil, au Chancelier, à la COGES et à la CTSI.

Plusieurs renforts humains ont été prévus pour résoudre rapidement tous les problèmes rencontrés (lenteurs, pannes, migration des documents, accessibilité aux applications) :

- Mandat d'architecture (10-15j/h).
- Un expert de Cap Gemini mandaté par BEDAG pour renforcer l'exploitation.
- Un externe pour 6 mois pour renforcer la DSI.
- Un externe pour renforcer le pôle institutions.
- Une personne à disposition des députés tous les mardis.

A fin février les problèmes rencontrés ont été résolus. Il reste à notre connaissance encore environ 2'000 documents à analyser et à faire migrer sur la nouvelle plateforme (sur 600'000).

La *task force* a terminé son mandat. Un point de situation avec les utilisateurs est agendé au 31 mars.

Si les 2'000 documents restants n'ont pas pu être adaptés d'ici fin mars, Motrec ne sera pas mis en production à cette date.

Il a également été relevé que le système FST (Feuille de style) n'apporte pas satisfaction et montre des faiblesses fonctionnelles. La DSI va proposer d'abandonner ce système et de rechercher rapidement une autre solution de remplacement. Un membre de la commission relève que le système existant à l'Université donne entière satisfaction aux utilisateurs.

### 2.4 Possibilités de développement

La résolution des problèmes semblant être sur la bonne voie, les prochaines étapes sont

1. La mise en production de Motrec.
2. La recherche d'une nouvelle solution de Feuille de style.
3. Les développements de « ECM Public » (site Internet).
4. La recherche de solution de remplacement des applications Antilope et Safari en s'appuyant sur l'existant dans d'autres cantons.

A ce sujet la sous-commission relève que le site Internet de l'Etat devrait contenir presque la totalité des documents du Grand Conseil. Même si elle ne met pas en doute qu'il faut une application Antilope (Intranet), elle se pose la question de la nécessité d'une application Safari étant donné que les documents du Grand Conseil sont du domaine public.

### 2.5 Conclusion

- La DSI a sous-estimé la complexité du projet. La phase de tests a été effectuée de manière légère et c'est dans la mise en production que les problèmes sont apparus.
- Il est vrai que mettre en place une telle opération avec autant d'applications différentes est une réalisation importante, lourde et difficile. Mais si le projet avait été estimé correctement, la DSI aurait pu éviter bien des problèmes et autant d'utilisateurs mécontents.
- Ce dysfonctionnement a un coût. Il s'élève selon les estimations données à environ Fr. 450'000.— pour l'Etat dont une part sera prise en charge par BEDAG.

- La CTSI sera très attentive au suivi de ce projet et demandera de manière ponctuelle un point de situation sur les différentes étapes à venir. Elle les transmettra également aux membres de la COGES.
- Durant toute l'analyse de ce cas, la sous-commission relève un point que la DSI ne devrait pas sous-estimer dans le futur. La communication a été totalement oubliée. Une information du suivi permettrait de sensibiliser tous les acteurs aux problèmes apparus et éviterait des rumeurs ou désagréments non nécessaires.
- Il apparaît de plus que les moyens de suivi de projets à la DSI sont inadaptés aux 400 à 600 projets en cours. Avec les projets d'envergure que traite la DSI, il serait nécessaire d'avoir un outil performant, afin de laisser plus de temps pour les employés à consacrer à leur métier d'informaticien et non aux reportings « Excel » ou autre système maison. Pour les entités décisionnelles, cet outil permettrait également d'avoir un meilleur moyen de suivi, et elles pourraient constater les risques et les retards pris dans de gros et importants projets assez rapidement et ainsi prendre les décisions adéquates. La commission relève que l'absence d'un tel outil est aussi une des causes des dysfonctionnements relevés et il semble nécessaire de mettre rapidement en place un système de gestion des projets à la hauteur des activités de la DSI.

#### *2<sup>e</sup> observation*

#### ***Perspectives du SIEL***

*La CTSI a pris connaissance des futurs développements du SIEL (Système d'information exécutif et législatif. Elle se pose la question de la nécessité d'une application Safari étant donné que les documents du Grand Conseil sont du domaine public.*

- *Le Conseil d'Etat est invité à renseigner le Grand Conseil s'il a la volonté d'ouvrir l'accès « Safari-Grand Conseil », nouvelle application, au public par le biais du site Internet du Canton de Vaud.*

### **Rapport de la sous-commission chargée de l'analyse du projet SIEF**

**M<sup>me</sup> Fabienne Despot, rapportrice** : — La sous-commission était composée de MM. Alexis Bally, Jean-François Cachin, Lucas Girardet, Philippe Randin et M<sup>me</sup> Fabienne Despot, rapportrice.

La sous-commission était chargée d'investiguer afin de répondre aux questions de la COGES concernant le SIEF (Système d'information des établissements de formation) :

- De quelle manière les besoins des utilisateurs ont-ils été évalués ? Quels sont les critères retenus qui ont conduit au choix de ce système qui fonctionne ailleurs ?
- Quels sont à l'interne du DFJC les moyens et ressources mis à disposition pour remédier aux problèmes rencontrés dans la mise en place de ce nouveau système dans les différents établissements scolaires, gymnases, écoles professionnelles, etc.

Elle s'est réunie le 26 février 2008 avec deux représentants de la COGES, M<sup>me</sup> Catherine Labouchère et M. André Chatelain. Elle a rencontré le 10 mars 2008 le Secrétariat général du DFJC (MM. Jean-Paul Jubin et Thierry Hogan), les chefs du projet (M<sup>me</sup> Chiara Tanteri et M. Pierre Jaccard) et une représentante de la DSI (M<sup>me</sup> Danielle Simons), ainsi que plusieurs représentants de direction de centres d'enseignement professionnel.

### **3.1 Les informations de base transmises par la COGES**

La réunion avec les représentants de la COGES a permis de cerner l'historique de la mise en place du projet informatique et les problèmes que rencontre cette mise en place.

Le projet SIEF est piloté par un comité composé notamment du Secrétariat général du DFJC et des chefs du projet, au sein de l'UID (Unité informatique départementale) du DJFC, structure indépendante de la DSI.

La présentation effectuée par MM. Jubin, Christen, Jaccard, et par M<sup>me</sup> Tanteri, en octobre 2007, a favorablement impressionné la COGES, les options et possibilités statistiques du SIEF paraissant pointues et remarquables. Pourtant, quelques temps plus tard, les difficultés de mise en place parvinrent aux oreilles de la COGES.

La COGES a l'impression que l'hétérogénéité des besoins n'a pas été vraiment mesurée. Le nombre de modules ou filières différents est beaucoup plus important dans le cas de la formation vaudoise (300 à 450 selon les sources) que dans celui de l'Autriche (8). Elle observe également que le fournisseur a de la peine à gérer, puis résoudre les anomalies, qu'il a ralenti le développement du logiciel puis décidé de le relancer en espérant vendre les nouvelles fonctionnalités à d'autres clients.

La COGES remarque aussi que la bascule fut soudaine et pratiquée «à la hussarde», courant 2007. L'on a voulu éviter la coexistence de deux systèmes. Selon le DFJC, les doyens ont parfois fait montre d'inertie face au nouveau système. Ils refusent notamment de perdre d'anciennes options pourtant désuètes.

Finalement la collaboration avec les doyens est insuffisante. Le DFJC a également mal communiqué.

### **3.2 Les informations fournies par le DFJC**

La discussion avec le Secrétariat général du DFJC et les responsables du projet a permis d'éclaircir les points suivants :

Le choix de commencer l'implantation du SIEF dans le secteur le plus complexe, à savoir celui des écoles professionnelles, était dicté par la faiblesse des applications utilisées, disparates ou plus mises à jour. La fragilité des outils existants dans les écoles professionnelles semble plus grande que dans les autres secteurs et explique l'urgence à s'occuper de ce secteur.

Le calendrier de mise en œuvre du projet ne suit pas celui indiqué dans l'EMPD. La première livraison datant d'octobre 2006 comporte un grand nombre d'anomalies et de lacunes. Face aux critiques du Copil (Comité de pilotage du projet SIEF), le mandataire (HP) promet d'améliorer le produit par une nouvelle phase de tests et des mesures correctives. La 2<sup>e</sup> version en mars 2007 comporte pourtant d'importantes anomalies, à tel point que le mandant refuse la version. Le Copil exige des mesures mais la réaction de HP n'est pas à la hauteur. Le centre de compétence du DFJC assure le travail de test et dénombre des anomalies par centaines, anomalies qui ne sont pas ou que tardivement corrigées. Le contrat prévoit quatre versions. La version 3 a été reçue début mars 2008 et est actuellement en phase de test au DFJC, elle se distingue de la précédente version par un nouveau socle technique et un nouveau module de la gestion des personnes.

L'on signalera que le mandat est signé au forfait. Plus d'une entreprise n'avait pas répondu à l'offre car les risques d'investir un grand nombre d'heures de développement non payées sont importants. Ceci explique l'attitude peu collaborative du mandataire. Il faut parfois de longs pourparlers afin de faire accepter au mandataire telle ou telle demande. L'attitude du mandataire s'est pourtant modifiée en octobre 2007, avec pour premier élément tangible le changement du chef de projet chez HP. Le mandataire semble dès lors plutôt miser sur la satisfaction du client que sur la rentabilité du projet, espérant que les développements pourront être rentabilisés auprès d'autres clients. Il investit en ressources humaines sur le projet (huit nouveaux collaborateurs).

Sur la base d'un diagramme établi par le centre de compétence du DFJC, présentant au cours du temps l'évolution du nombre d'anomalies détectées et corrigées, l'on n'observe pourtant pas d'amélioration notable dans le traitement des anomalies, ce qui ne laisse pas présager une résolution rapide du problème.

Les logiciels *open source* ne servent qu'à la gestion des serveurs web, l'application principale reste la propriété du mandataire, le code n'est pas accessible à l'UID du DFJC et ne peut ainsi pas être corrigé en interne. Le mandant ne peut ainsi couper ses liens avec le mandataire et les relations sont délicates.

Les responsables du projet estiment que les progrès sont tangibles et qu'il y a lieu de relever de nombreux points positifs, ainsi les interfaces avec d'autres logiciels comme Procofiev et la migration des données qui s'est bien passée malgré la nécessité de définir des structures complexes en amont. Ils reconnaissent cependant que la phase d'évaluation est problématique, que la phase test chez le mandataire est beaucoup trop sommaire, que le nombre de filières possibles au sein des écoles professionnelles n'a visiblement pas été correctement estimé (pourtant l'EMPD faisait mention de la complexité du projet, cet élément expliquait en partie l'importance du montant à investir).

Une difficulté supplémentaire (prévue dans l'EMPD) est le développement simultané de l'IAM (Identification Authentification Management) gérant les codes d'accès pour l'ensemble des utilisateurs de l'Etat de Vaud. Il semble que le lien entre le SIEF et la plateforme IAM ait pu être réalisé avec succès et n'ait rencontré que des difficultés mineures de première utilisation.

Le Copil considère qu'il existe une réaction d'inertie de la part des futurs utilisateurs, réaction exacerbée par les difficultés rencontrées à l'utilisation du logiciel.

Aux yeux de la sous-commission, il apparaît que les difficultés d'évaluation des besoins relèvent d'une mauvaise communication entre le Copil et les futurs utilisateurs, mauvaise communication qui s'observe également au moment de l'implantation du nouveau système.

Le calendrier des futures échéances est dessiné avec de plus en plus d'hésitation. Le Copil s'est fixé la date butoir de la rentrée 2008.

### **3.3 L'installation sur le terrain dans une école professionnelle**

L'analyse des erreurs et incongruités d'utilisation nous a été livrée à travers ce « cas d'école », si l'on peut dire.

Ce qui est présenté comme un succès sous l'aspect du Copil (la lettre du SIEF N° 1 datée du 03.03.08), est en fait le résultat d'une grande débrouillardise où les 2/3 des travaux sont effectués hors SIEF. De même le Copil considère que la migration des données s'est passée sans souci alors que l'école professionnelle signale que les résultats qui existaient dans l'ancien logiciel, Eco400, n'ont pas été récupérés. Il sera donc nécessaire de réintroduire trois ans de valeurs, soit près de 10'000 notes, et la solution pour cette migration n'est pas encore trouvée.

Un grand effort de repérage des erreurs a été entrepris. Y est également répertorié un grand nombre de manipulations aberrantes ou tracassières. Le logiciel dans sa version 2 comporte des erreurs sur des fonctionnalités simples et basiques et des défauts d'utilisation qui ne devraient pas apparaître dans un produit aussi coûteux. En voici quelques exemples :

- Calcul d'une moyenne pondérée des notes : le résultat n'est pas sûr (fonctionnalité de base non remplie), les moyennes ne sont pas recalculées automatiquement et il faut effacer les moyennes pour relancer le calcul (aspect pratique) ; la visibilité par élève est inutilisable et les moyennes de classe non disponibles. La saisie des notes par les « clients légers », à savoir les instituteurs, est particulièrement malaisée (coefficients modifiés, une seule note introduite par élève par jour, gestion des absences inutilisable).
- La liste des élèves d'une classe ou d'un établissement n'est pas complète ; le déplacement d'un élève d'un groupe à l'autre ou en cas de redoublement est malaisé (manuel) ; la procédure de facturation des élèves non vaudois oublie la moitié des élèves ; lorsqu'une erreur est enregistrée dans une colonne de notes par élève, toutes les notes doivent être effacées une à une pour ensuite ôter la colonne erronée.

Le manque de communication entre le Copil et les utilisateurs ressort clairement des discussions. D'une part les renseignements sur les filières métiers n'ont été demandés auprès des doyens que quelques semaines avant l'implantation du produit dans les établissements, alors qu'ils auraient dû être intégrés au stade de l'élaboration du cahier des charges, avant la rédaction de l'EMPD. D'autre part le soutien apporté aux doyens en charge de faire fonctionner le projet dans les établissements est largement insuffisant (le coach annoncé n'est jamais apparu). Dans un établissement, l'on estime que l'équipe informatique du DFJC a travaillé au mieux pour répondre aux problèmes de blocages, mais

qu'elle fonctionne en sous-effectif et qu'elle n'a pu répondre que tardivement aux demandes des doyens, et pas du tout pour ce qui concerne la paramétrisation. Cet élément est manifestement un des points faibles de la mise en route du projet, car les doyens et les secrétaires, déjà fort sollicités pour retranscrire les plans d'études et pour la saisie des notes, ont vu ainsi leur charge augmenter. Un doyen n'a pas osé transmettre les codes d'accès aux enseignants, de crainte d'une levée de boucliers générale devant les difficultés rencontrées. Il faut ajouter que la documentation manque et que les doyens ont dû eux-mêmes élaborer un guide, que les listes de dysfonctionnements transmises au Copil n'ont reçu d'écho que tardivement ou pas du tout. Finalement, les directeurs d'écoles professionnelles ont demandé régulièrement que les maîtres d'apprentissage soient informés des difficultés rencontrées afin qu'ils fassent preuve de compréhension face aux retards subis. Aucun courrier ne semble leur avoir été adressé en ce sens provenant du Copil, et les directeurs doivent accuser les critiques.

La commission a été surprise d'observer l'incohérence du programme d'implantation du projet et l'absence de choix d'une école pilote. En fait, il semble que le CPNV, Centre professionnel du Nord vaudois, ait eu quelque temps ce rôle d'école pilote. Un premier essai à Sainte-Croix conduit à des critiques de la part des utilisateurs ; il en va ensuite de même sur les deux autres sites du CPNV, à Yverdon et à Payerne. Alors que les premières critiques auraient dû donner l'alerte et stopper l'implantation du projet dans les autres écoles, le Copil semble n'avoir eu d'autre souci que de débrancher le ou les anciens systèmes à une date fixe, indépendamment du bon fonctionnement du nouveau produit.

L'aspect qui a le plus heurté la sous-commission est celui du secret entretenu entre les différentes écoles. Le Copil a tu les critiques des uns aux autres. Il a probablement cherché à minimiser les problèmes pour faciliter la réception du projet auprès des établissements en évitant les critiques croisées.

Il ressort de l'entretien que la sous-commission a eu avec les dirigeants et les doyens que la volonté d'implanter le nouveau système existe bel et bien, que le nouvel outil était bienvenu, qu'il eût été nettement plus aisé et plus rapide pour les établissements scolaires de développer des fonctionnalités sous Excel ou FileMaker avec des résultats plus sûrs, et de laisser le projet en sourdine. Les dirigeants d'établissements n'ont pas choisi cette solution de facilité et ont visiblement dégagé un temps important pour faire le travail de test qui ne leur incombait pas.

Par contre, si nécessité d'un nouvel outil il y avait, l'on est moins convaincu par la complexité du projet. Les directions d'établissement estiment que l'on a fixé la barre trop haut, en envisageant trop de procédures optionnelles sans assurer les priorités.

Le calendrier des futures échéances est beaucoup plus immédiat pour les gens de terrain que pour le Copil. A fin avril, les milliers de notes des examens intermédiaires devront être intégrés dans le système. Les écoles professionnelles signalent qu'en l'état il n'est pas envisageable d'établir les CFC sur la base de SIEF, le risque de remettre des CFC non mérités et de refuser des CFC mérités est trop grand, et les erreurs n'y sont pas admissibles. Un plan B sera appliqué avec des logiciels de dépannage pour établir ces CFC. En résumé, d'après les directions, au stade actuel, il faut parer au plus pressé, soit se fixer des objectifs réalistes et se focaliser sur des besoins simples et immédiats.

### **3.4 Conclusions**

L'implantation du projet s'est fait «à la hussarde», sans école pilote, sans planning cohérent, sans suivi. Le choix d'implanter le logiciel en premier lieu dans les écoles professionnelles se comprend, mais pas l'implantation forcée, sans souci des critiques ni de la récupération des données antérieures. Le Copil a débranché les anciens systèmes sous le prétexte d'éviter leur utilisation simultanée avec le projet. Si les doyens n'avaient eu la saine réaction de sauver ce qui pouvait l'être avant de débrancher la prise, ces données essentielles auraient été perdues. A titre d'exemple, grâce au contrôle comptable effectué à partir de l'ancien système, l'EPSIC a pu détecter une erreur importante dans la facturation des élèves extracantonaux (élèves oubliés dans SIEF), erreur qui aurait coûté 1.4 millions de francs à l'Etat.

Le manque de communication est flagrant, le Comité de pilotage est éloigné des gens de terrain. Probablement insatisfait du produit livré, le Copil ne semble pas avoir eu le courage de le défendre de

vive voix auprès des utilisateurs. Au lieu de clarifier la situation et d'annoncer les problèmes rencontrés avec la société HP, le Copil a fait preuve d'un optimisme déplacé. Preuve en est le numéro spécial SIEF des informations du DFJC, daté de décembre 2007, qui ne parle du déploiement du projet qu'en termes enthousiastes et satisfaits, à une ou deux réserves près, et qui présente un planning obsolète au moment de sa publication.

Qui plus est, les critiques de la base n'ont pas été entendues au Copil ; l'on a cherché à éloigner les utilisateurs critiques les uns des autres ; les questions pertinentes ont été balayées. A notre sous-commission et à la COGES, les responsables du projet ont parlé de réticence et d'inertie face à un nouveau projet ; nous n'avons pas ressenti cette inertie. Au contraire, auprès des deux établissements contactés, l'on fait manifestement preuve de bonne volonté et le nouveau système est désiré.

Le temps nécessaire, en terme d'heures de travail, pour la mise en route concrète du projet, n'a pas été évalué de manière réaliste. Le Copil espérait probablement recevoir un programme fonctionnel, et il ne devait pas être du rôle des doyens de servir de centre de test. Cependant, l'absence de littérature et de mode d'emploi montre à quel point cet élément n'a pas été pris en compte, ou du moins pas à temps.

Le projet est faussé à sa base, et ce pour deux raisons :

- Il n'a pas été élaboré avec des priorités concrètes et ce manque de hiérarchisation a probablement conduit à l'élaboration d'une usine à gaz, soit au niveau du cahier des charges, soit lors de demandes complémentaires en cours de développement. L'on se retrouve dans la situation de devoir utiliser des plans B, soit des utilisations simples développées sous Excel ou Filemaker, pour assurer les fonctions de base, tant au niveau de la gestion des classes, des élèves, que de l'établissement des bulletins de notes. Le choix d'une option coûteuse n'en assure pas le bon fonctionnement.
- Le choix du logiciel est peu adéquat. Développé pour l'enseignement primaire et secondaire, il est basé sur une philosophie des classes, laquelle philosophie est peu compatible avec la logique des écoles professionnelles. L'élément de base sur lequel le logiciel devait se construire était non la classe ou l'horaire mais l'élève.

Au vu de ce qui précède, la sous-commission conclut que le projet doit aboutir, mais qu'il est nécessaire de remettre le train sur de bons rails, et propose les démarches suivantes :

- S'assurer la coopération rapide et efficace du mandataire dans la correction des anomalies de fonctionnement.
- Redéfinir un planning des corrections du logiciel en marquant des priorités afin d'assurer les fonctions de base ; recentrer le chantier sur les fichiers d'élèves et l'établissement des bulletins. Sélectionner ainsi les exigences auprès de HP, afin de ne pas briser les liens entre mandant et mandataire.
- Assurer la collaboration avec les gens de terrain, les doyens, les commissions d'apprentissage ; fournir des modes d'emploi et des informations claires et réalistes ; organiser des réunions d'utilisateurs avec plusieurs établissements ; ne pas éviter mais encourager les contacts entre utilisateurs.
- Annoncer au plus vite si les délais des utilisateurs (fin de semestre, fin d'année, rentrée 2008) seront respectés ou non et proposer des solutions pour faire face aux échéances à court terme.

La sous-commission de la CTSI mandatée par la COGES, a exigé de la part du Copil un suivi, notamment par la demande d'un rapport succinct et d'un graphe mensuel ou bimensuel du listing des anomalies repérées et traitées. Elle compte recevoir ce suivi régulier et le transmettre à la COGES.

## Conclusion

### Observations générales

#### *3<sup>e</sup> observation*

#### **Outil de gestion de projets**

*La direction de la DSI a relevé à plusieurs reprises qu'il manque au sein du service un véritable outil de gestion de projets. Ce sont plusieurs centaines de projets qui sont suivis par ce service. La CTSI a pu vérifier lors de ses travaux qu'il est également très difficile pour elle de suivre tel ou tel projet dans sa réalisation.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les moyens qu'il désire mettre en place à la DSI afin que soit appliquée une méthodologie de gestion de projets commune et dans quel délai.*

#### *4<sup>e</sup> observation*

#### **Formation des collaborateurs de la DSI**

*Il y a semble-t-il un important déficit de formation à la DSI. Les quelques personnes interrogées parlent du bon niveau de compétences des collaborateurs de la DSI auxquels ils ont eu à faire. Mais, selon les dires de la direction, entre 80 et 100 collaborateurs auraient besoin de formation dans les 4 à 5 ans à venir. On peut en conclure que, si rien n'est entrepris maintenant, la situation deviendra vite préoccupante. En effet, vu le taux de rotation, les départs naturels compensés par le recrutement de personnel qualifié ne suffiront pas à combler ce déficit.*

- *Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les moyens qu'il désire mettre en œuvre afin de corriger ce déficit de formation et dans quel délai.*

#### *5<sup>e</sup> observation*

#### **Transmission des informations à la DSI**

*Une carence au niveau de la transmission des informations et de la communication en général à la DSI a été relevée à plusieurs reprises dans le rapport de la CTSI.*

- *Le Conseil d'Etat est prié d'informer immédiatement le Grand Conseil sur les mesures qu'il entend prendre afin de pallier la carence observée dans le domaine de la transmission des informations et de la communication à la DSI.*

Les observations formulées dans ce rapport ont été élaborées et commentées par l'ensemble de la CTSI. Elles ont été acceptées à l'unanimité de la commission.

Bien que soumis à la commission et commentés par celle-ci, en séance plénière, les rapports des trois sous-commissions sont rédigés sous la responsabilité de leurs auteurs.

La CTSI admet que son rapport comporte un certain nombre d'éléments subjectifs. Cependant, elle a la volonté de les partager et de suivre de manière permanente les projets et évolutions informatiques durant toute la législature. C'est pourquoi elle soumet sa proposition à la COGES afin que celle-ci lui donne un mandat permanent d'investigation sur ce thème conformément à l'art. 50 de la LGC.

Nos remerciements s'adressent au Conseil d'Etat, au chef de service de la DSI, ainsi qu'au personnel de l'Administration cantonale qui ont facilité nos visites et permis notre information. Nous remercions également chaleureusement M. Richard Pfister, secrétaire de notre commission, qui a rempli sa tâche avec compétence et bienveillance attentive.