

RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT

aux secondes réponses du Conseil d'Etat aux observations de la Commission de gestion

Année 2009

1 RAPPORT GENERAL

Observation

Nursery de Marcelin

La COGES déplore que l'occasion n'ait pas été saisie pour offrir aux employés de l'Etat de Vaud travaillant hors Lausanne, une première structure de garde des jeunes enfants. Elle a noté la constitution d'un groupe de travail et ne peut que s'en réjouir. Si on compte environ 27'000 collaborateurs et collaboratrices à l'Etat de Vaud, on ne dispose que de 140 places, toutes situées à Lausanne.

- Le Conseil d'Etat est prié de tout mettre en oeuvre pour offrir dans les délais les plus brefs possibles, des solutions de garde pour les jeunes enfants de son personnel occupant un poste hors de l'agglomération lausannoise.

Réponse du Conseil d'Etat

Le transfert des places de la nursery de Marcelin à Lausanne n'indique en rien un retrait du Conseil d'Etat de ce dossier. Au contraire, dans le cadre défini par la LAJE, il entend participer au développement des structures d'accueil dans le Canton pour répondre ainsi aux nombreuses demandes des familles. C'est dans cette optique que les garderies de l'administration cantonale vaudoise ont rejoint le réseau lausannois. Le Conseil d'Etat entend également participer à la recherche de solutions pour ses employés hors de Lausanne, notamment à Yverdon et Morges qui regroupent de nombreux services décentralisés.

2 DEPARTEMENT DE LA SECURITE ET DE L'ENVIRONNEMENT

3ème observation

Procédures et moyens techniques de communication et transmission de données

Le SSCM et particulièrement la protection civile doivent disposer de systèmes de communication fiables et uniformes afin de pouvoir collaborer au mieux avec l'ensemble des partenaires concernés aux niveaux communal, cantonal et surtout intercantonal, voire international.

- Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil des mesures qu'il entend prendre afin d'uniformiser les procédures et les systèmes d'information et de transmission pour satisfaire les besoins de l'ensemble des intervenants concernés.

Réponse du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat est conscient de l'importance à accorder aux réseaux de télécommunication utilisés par les partenaires de la sécurité, que ce soit en situation normale comme en situation de crise.

Le Conseil d'Etat rappelle que la problématique du choix des systèmes de communication utilisés actuellement remonte au début des années 2000. A cette époque, les partenaires vaudois de la sécurité étaient confrontés à l'obsolescence de leurs réseaux de radiocommunication respectifs.

Une convention pour l'étude d'un nouveau réseau de radiocommunication fut conclue en 2000 entre la Police cantonale vaudoise, la Police municipale de Lausanne, le Service de la Sécurité civile et militaire (SSCM), le Service des routes et l'ECA. Cette étude, réalisée par un bureau d'ingénieurs indépendant, arriva à la conclusion, parmi 3 variantes développées tenant compte de critères opérationnels, techniques et financiers, que la solution la plus adaptée pour l'ensemble des partenaires consistait, d'une part, à déployer le réseau POLYCOM pour les forces de police, le SSCM et la protection civile et, d'autre part, à moderniser le réseau analogique existant pour les sapeurs-pompiers. La solution retenue a permis à l'ECA de disposer d'un réseau de radiocommunication en adéquation avec les besoins des sapeurs-pompiers tout en garantissant une interopérabilité avec les autres partenaires.

Le Conseil d'Etat, s'appuyant sur ces conclusions acceptées par l'ensemble des partenaires précités, a présenté au Grand Conseil un exposé des motifs et projet de décret (EMPD) stipulant clairement la variante retenue par l'étude. C'est ainsi que, sur la base de cet EMPD adopté par le Grand Conseil le 3 septembre 2002, le réseau POLYCOM a été déployé et mis en service dans le canton de Vaud pour les partenaires concernés et que l'ECA a procédé à la modernisation du réseau analogique utilisé par les sapeurs-pompiers. Ces opérations respectives ont aujourd'hui été menées à terme.

Le Conseil d'Etat tient à confirmer que la coordination entre les partenaires sécuritaires vaudois est garantie, que ce soit en situation normale ou en situation de crise. D'une manière générale, les informations et décisions opérationnelles sont communiquées par chaque hiérarchie de façon "verticale" sur des canaux propres à chaque organisme. L'introduction du réseau POLYCOM dans le canton ne modifie pas cette approche.

La coordination "horizontale" entre partenaires s'effectue à plusieurs niveaux. Elle est réalisée, au quotidien, principalement grâce aux liaisons inter-centrales, opérées au travers du réseau téléphonique public. Les liaisons sur le lieu de l'intervention sont également possibles par radiocommunication lorsque c'est nécessaire. A cet effet, le véhicule de transmission cantonal des sapeurs-pompiers est équipé d'une station POLYCOM et dispose, de plus, d'une passerelle "POLYCOM-réseau analogique" déportable permettant d'interconnecter les deux réseaux.

Au niveau de l'Etat-major cantonal de coordination (EMCC), les liaisons inter-services peuvent aussi se faire par POLYCOM lorsque c'est nécessaire, une vingtaine de stations étant mises à disposition de l'ECA à cet effet.

Le Conseil d'Etat relève également que les lacunes mises en évidence dans le rapport final GVA 09 concernaient les procédures d'alarme et non pas les réseaux de radiocommunication.

En conclusion, les principes de coordination appliqués entre les partenaires au quotidien n'ont pas été modifiés de manière significative et sont toujours garantis depuis la mise en service opérationnelle du réseau POLYCOM. La coordination en cas de crise ou en situation exceptionnelle est également assurée.

3 DEPARTEMENT DE LA FORMATION, DE LA JEUNESSE ET DE LA CULTURE

1ère observation

SIEF : quelles suites et quelles conséquences ?

Le système SIEF a présenté dès le départ des lacunes et des problèmes techniques qui se sont doublés

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

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

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

Réponse du Conseil d'Etat

Dans le rapport dressé devant le plénum le 22 juin 2010 à propos de la première réponse donnée par le Conseil d'Etat, la Commission de gestion a fait grief à ce dernier de traiter l'objet au chapitre concernant le DINF et non le DFJC, alors que c'est ce dernier qui en avait la charge pendant la plus grande partie de l'année 2009. La Commission de gestion en appelle à une réflexion du DFJC par rapport à la conduite du projet en son sein même et souhaite savoir quelle leçon ce département en a tiré pour que cela ne se reproduise plus. La Commission de gestion voit dans le texte du Conseil d'Etat une " non-réponse du département ", comme si l'on avait voulu passer sous silence les effets négatifs de la problématique et " passer comme chat sur braise sur la gestion des dommages causés notamment aux collaborateurs ".

Le Conseil d'Etat précise tout d'abord que les réponses faisant suite au rapport de la Commission de gestion sont bien des réponses du gouvernement et non des réponses départementales : ce point est important dans la mesure où la réponse jugée non satisfaisante concerne non seulement le département directement et principalement en charge de l'informatique, mais bien tout département associé à la conduite de projets informatiques – dont, a fortiori, le DFJC. Or le Conseil d'Etat, comme il l'a expliqué, n'a rien voulu passer sous silence, dans quelque département que ce soit, à propos du projet SIEF, qui est précisément un projet informatique. Il rappelle ici succinctement les actions qu'il a décidées sur la base de l'analyse approfondie du dossier SIEF comme de la mise à plat des processus et des méthodes opérée dans le cadre de la démarche PACE (programme d'action que le Conseil d'Etat avait décidé et mis en œuvre pour stabiliser l'informatique cantonale) :

- clarification des modalités de conduite des grands projets informatiques ;
- formalisation règlementaire des rôles et responsabilités ;
- adoption d'un plan directeur cantonal des systèmes d'information ;
- déploiement d'un logiciel de gestion de portefeuille de projets ;
- développement de la formation des responsables de projets informatiques ;
- création de modèles et de référentiels pour la gestion des contrats informatiques ;
- encadrement et intégration des collaborateurs du domaine informatique concernés par le projet SIEF ;
- stabilisation du logiciel SIEF, assistance et mise à disposition de solutions provisoires pour les utilisateurs concernés par le projet SIEF, par ailleurs dûment impliqués dans l'analyse des besoins, l'harmonisation des processus et le choix des solutions ;
- audits techniques et fonctionnels relatifs à la solution informatique du projet SIEF ;
- et enfin mandat au CCF pour un audit complémentaire complet relatif à la gestion de projet.

La liste des actions entreprises souligne l'attention apportée par le Conseil d'Etat aux éléments du projet SIEF qui ont concerné le département dit " métier " et les enseignements qui en ont été tirés. Il est confiant dans le fait que la Commission de gestion, dans le cadre de l'examen qu'elle portera sur l'année 2010, comme la Commission thématique des systèmes d'information, pourront vérifier la pertinence et l'efficacité des mesures qui ont été prises.

5ème observation

ERACOM : comment améliorer la sécurité ?

La sécurité des étudiants et des bâtiments de l'ERACOM devrait être une évidence. Or, elle devient de plus en plus précaire, ce qui n'est pas acceptable. Cela n'est pas qu'occasionnel et constitue un souci permanent pour les responsables scolaires. Racket et menaces sont monnaie courante, tout comme vitres cassées et effractions.

- Le Conseil d'Etat est prié de renseigner le Grand Conseil sur les mesures qu'il envisage pour remédier à cet état de fait, notamment sur l'état de la coordination avec la ville de Lausanne, l'ERACOM se trouvant sur son territoire.

Réponse du Conseil d'Etat

La direction de l'ERACOM ainsi que celle de l'EPSIC et la Direction général de l'enseignement postobligatoire (DGEP) sont conscientes de la situation qui préoccupe la commission de gestion. Pour y remédier, outre les mesures internes habituelles à ces écoles, la DGEP entretient des contacts suivis avec la Police de Lausanne et plus particulièrement sa Brigade de la jeunesse. A titre d'exemple, cette collaboration a permis d'élaborer récemment une plate-forme d'intervention à l'OPTI pour faire face à différents cas d'urgences. Pour ce qui concerne plus particulièrement l'ERACOM, des démarches ont déjà été entreprises auprès de la Brigade de la jeunesse. Il est notamment prévu de mener conjointement une analyse détaillée de la situation réelle sur le terrain puis, de mettre en place les mesures adéquates nécessaires tant au niveau de la protection des apprentis que de celui des locaux et du matériel un rapport dans ce sens sera adressé par la DGEP à la Cheffe du DFJC.

Le Conseil d'Etat reconnaît que la situation est difficile mais constate qu'elle est sous contrôle. Le cas échéant et suite au résultat de l'analyse mentionnée plus haut, il prendra les mesures complémentaires qu'il jugera opportunes.

4 DEPARTEMENT DE L'ECONOMIE

5ème observation

Coordination dans la gestion des salles cantonales de sport

Le besoin en salles de sport est de plus en plus aigu dans le canton. Cela pose la question de la gestion des salles cantonales, de leur taux d'occupation, de qui en décide et de leur équipement. Les structures pour accueillir les jeunes manquent cruellement. Il faudrait pouvoir au moins utiliser ce qui existe déjà.

- Le Conseil d'Etat est invité à renseigner le Grand Conseil sur l'établissement d'un inventaire des disponibilités et des mesures qu'il entend prendre afin de coordonner et d'harmoniser des situations diverses.

Réponse du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat partage le souci de la commission de gestion quant à la mise à disposition et à l'utilisation des salles cantonales de sport. La location de ces dernières est gérée localement par les directeurs des établissements pour lesquels elles ont été construites. En dehors des besoins scolaires qui sont prioritaires, les salles de sport sont naturellement mises à disposition des associations sportives. Le taux d'occupation de ces salles est très élevé et le Conseil d'Etat s'en réjouit car la

population du canton bénéficie ainsi concrètement des investissements faits par l'Etat.

S'agissant de l'inventaire des disponibilités des salles de sport dans l'enseignement postobligatoire, le Conseil d'Etat entend répondre à cette préoccupation de la COGES dans le cadre de sa réponse au postulat Jean-Robert Yersin demandant un rapport sur les constructions scolaires de la DGEP (10-POS-200). Les travaux préparatoires à la planification demandée par le postulat permettront non seulement de tenir un inventaire exhaustif des locaux disponibles (donc y compris les salles de sport) mais également leurs taux d'occupation respectifs.

Le Conseil d'Etat, conscient de l'importance de la mise à disposition des salles de sport pour les associations locales, s'en remet à la compétence des directions d'écoles pour appliquer une politique de services largement ouverte sur les besoins desdites associations. En cas de problèmes, la DGEP interviendra pour, le cas échéant, corriger des pratiques inadéquates ou arbitrer des situations conflictuelles relevant de sa compétence.

Le Conseil d'Etat est conscient du problème de l'ouverture et de la fermeture des salles de sport notamment lorsqu'elles sont mises, le soir, à disposition de tiers. Il semble effectivement qu'il y a eu encore récemment quelques problèmes avec certains concierges ayant eu des difficultés à offrir ce service. Les concierges relevant de l'autorité du SIPAL, le Conseil d'Etat a demandé au DINF d'analyser ce problème et de prendre toutes les mesures nécessaires pour remédier à d'éventuels dysfonctionnements.

5 DEPARTEMENT DES FINANCES ET DES RELATIONS EXTERIEURES

1ère observation du DSE

Un véritable service des Ressources humaines

La COGES demande Conseil d'Etat de créer un véritable service de ressources humaines, d'engager le personnel formé à ces tâches ou de former certaines personnes déjà collaboratrices du SPEV. Leur mission serait de réfléchir à la problématique qui a donné lieu à ce rapport. Le suivi des chefs de service, de la procédure d'engagement jusqu'à la fin des rapports de service est une nécessité.

Réponse du Conseil d'Etat

En préambule, le Conseil d'Etat tient à souligner qu'il est parfaitement conscient de la dimension stratégique des ressources humaines qui doivent s'inscrire tant dans une politique générale que par la priorisation du développement de certains axes. La politique des ressources humaines de l'Etat de Vaud trouve sa base au plan légal dans la Loi sur le personnel (cf. article 5). Les principes et intentions contenues dans ce texte doivent ensuite être concrétisés d'un point de vue pratique. C'est dans cette perspective que le Conseil d'Etat a adopté en août 2010 le rapport sur la politique des ressources humaines 2011-2015.

S'agissant plus particulièrement de l'organisation des ressources humaines, autrement dit de la distribution des prestations dans ce domaine, le Conseil d'Etat, dans la réponse au postulat Denis Bouvier de juin 2008 relative à l'établissement d'un rapport sur la(les) politique(s) dite(s) des ressources humaines conduite(s) au sein de l'ACV a indiqué que cette organisation repose sur trois niveaux de responsabilité complémentaire, à savoir :

1. un-e ou plusieurs correspondant-e-s RH dans les services ;
2. un-e responsable RH dans les unités ressources humaines et dans certains services ;
3. un service transversal, le Service du personnel de l'Etat de Vaud.

Suite à un bilan de la situation actuelle, le Conseil d'Etat a constaté que :

- l'organisation RH est très différente d'une entité à l'autre ;
- la répartition des rôles entre les fonctions RH reste dissemblable ;
- les compétences des différents intervenants ne sont pas utilisées de manière optimale et les

activités et responsabilités demeurent très diversifiées au sein de la même fonction ;

- les prestations délivrées ne sont pas uniformes ;
- des difficultés de coordination des activités de gestion des RH et de transmission d'informations sont constatées ;
- l'absence de critères permettant d'identifier la nécessité de bénéficier d'une fonction RH dans les services.

Comme cela est mentionné dans le rapport RH 2011-2015, le Conseil d'Etat a donc décidé de revoir l'organisation RH de l'ACV dans les services afin de pouvoir bénéficier d'une organisation efficiente et efficace. Il s'agit non seulement d'assurer la gestion RH courante, mais également de permettre la réalisation de projets d'amélioration fixée dans le rapport susmentionné, de s'occuper du développement du personnel et d'assurer une gestion de qualité du personnel.

D'une manière générale, il convient de différencier les activités RH avec et sans plus-value, de simplifier la gestion RH administrative, de redéfinir les rôles des différents niveaux de responsabilité de la fonction RH, de décentraliser les activités avec une plus-value dans les services. L'apport du SPEV est nécessaire dans la mise en œuvre de la politique RH décidée par le Conseil d'Etat et la stratégie y afférente, ainsi que d'assurer la gestion des activités spécifiques (comme le recrutement des cadres, le développement des compétences cadres, le conseil juridique) et les démarches de développement des RH.

Le Conseil d'Etat a chargé le SPEV de lui faire des propositions sur les mesures de réorganisation d'ici le premier semestre 2011.

2ème observation du DSE

Entretiens annuels d'appréciation

La COGES demande au Conseil d'Etat de s'assurer que les entretiens annuels d'appréciation entre les chefs de service et les chefs de département soient régulièrement tenus, et qu'une trace écrite demeure.

Réponse du Conseil d'Etat

L'appréciation des prestations fournies durant l'année reste une action managériale importante qui doit être appliquée par tout cadre qui gère du personnel. La conduite de l'entretien d'appréciation est donc de la responsabilité du supérieur direct qui peut, le cas échéant, être appuyé dans cette démarche par le/la responsable RH. De manière générale, la pratique de l'entretien d'appréciation reste plutôt hétérogène et la culture de l'évaluation n'est pas uniformément développée. Dans l'enseignement, l'appréciation n'a pas encore été introduite.

Pour ce qui concerne plus particulièrement les Chefs de service, quand bien même leur autorité d'engagement est le Conseil d'Etat, l'appréciation du travail relève du/de la Chef-fe de département.

Le Conseil d'Etat précise que le/la Chef-fe de département entretient des relations régulières et privilégiées avec son/sa Chef-fe de service. Cette proximité liée au suivi des différents dossiers confère indubitablement une relation différente par rapport à d'autres collaborateurs. Cette proximité résultant du suivi ordinaire de l'activité a pu jusqu'ici occulter la nécessité de formaliser les attentes vis-à-vis du Chef de service au travers d'un entretien d'appréciation formel. Bien que la formalisation des entretiens d'appréciation n'ait pas été systématiquement effectuée, la relation de travail particulière s'est souvent substituée de fait à la démarche d'un entretien d'appréciation formel. Toutefois, le Conseil d'Etat est conscient de la nécessité d'améliorer et de régulariser le suivi des Chef-fe-s de service en développant une attitude proactive. Il charge ainsi le Service du personnel non seulement de s'assurer de la gestion centralisée des Chef-fe-s de services sur le plan administratif, mais également de veiller au suivi et à la réalisation des entretiens d'appréciation. Pour ce faire, il charge le Service du personnel de développer un formulaire d'entretien d'appréciation adapté à cette catégorie de collaborateurs, sans que l'utilisation de ce document n'entrave la qualité de la relation et de l'échange

existante.

2ème observation

Création d'une cellule indépendante en matière RH

Malgré les actions sectorielles louables, la politique des Ressources Humaines semble encore manquer d'une culture et d'une structure adéquate, indépendante, en relation avec la médecine du travail et incluant un service social, qui soit à même de prévenir, gérer et aider des personnes en difficulté (malaises, conflits sociaux etc.).

Réponse du Conseil d'Etat

En préambule, le Conseil d'Etat tient à souligner que la thématique liée à cette observation a été en partie traitée dans sa réponse à la 2e observation PolCant relative à la " Création d'une cellule indépendante en matière de RH ".

Il ajoute le complément suivant :

Tant le rapport du Conseil d'Etat sur la politique des ressources humaines 2011-2015 que les axes stratégiques définis doivent tendre vers une culture commune en matière RH au sein de l'ACV. La fixation d'indicateurs permettra de mesurer si les différentes actions prévues ont été atteintes ou non. Le Conseil d'Etat a défini une feuille de route afin de prioriser les différentes actions et de disposer d'un calendrier quant à leur réalisation.

L'Unité de santé au travail est chargée de répondre aux besoins des collaborateurs en matière de santé au travail. Elle est habilitée à agir dès l'entrée en fonction du collaborateur, que ce soit en termes de prévention que lors de la survenue de problèmes de santé, tels que le burn-out ou les troubles musculo-squelettiques par exemple.

Les collaboratrices et collaborateurs qui ressentent un souci peuvent par ailleurs s'adresser également au Groupe Impact, à leur responsable RH ou encore au Bureau de l'égalité.

Parmi les actions en cours, un mandat a été donné par les chefs de département du DSAS et du DFIRE afin qu'une répartition claire des activités entre la médecine du travail et le suivi des collaborateurs, en particulier par le médecin cantonal adjoint soit opérée. Les travaux relatifs à la formalisation des processus et des procédures des activités de l'Unité de santé au travail ont débuté sous la responsabilité d'un COPIL constitué de représentants de diverses entités de l'ACV, telles que le SPEV, le SSP et le CHUV. L'application d'un concept " santé-sécurité " au sein de l'ACV n'est pas dissociable d'une stratégie RH globale voulue par l'employeur. Dès lors, le Conseil d'Etat est convaincu que cette démarche contribuera également à la création de cette culture commune en matière RH.

Enfin, le dispositif de gestion des absences maladie et accident principalement de longue durée ou lors d'absences répétées (Case management) coordonné par le SPEV, a pour objectif principal de détecter dans quelle mesure un retour en activité est possible et à défaut prendre les mesures adéquates en collaboration avec tous les partenaires concernés, à savoir le médecin cantonal adjoint, les autorités d'engagement, les responsables RH et les partenaires externes à l'ACV (OAI, CPEV, Assureurs accidents).

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 10 novembre 2010.

Le président :

P. Broulis

Le chancelier :

V. Grandjean