



Chancellerie d'Etat

Château cantonal

1014 Lausanne

RAPPORT ANNUEL DE GESTION 2016

du Département des infrastructures et des ressources humaines

Le rapport se présente par service

- Groupes de prestations
- Evénements marquants, évolutions significatives
- Projets particuliers
- Sources d'informations complémentaires

2016 au Département des infrastructures et des ressources humaines

Accueil de jour des enfants

L'année 2016 a été marquée par le projet de généralisation de l'accueil parascolaire des enfants pour mettre en application l'article 63a de la Constitution vaudoise. Après une large consultation des milieux concernés, le Conseil d'Etat a soumis, le 26 juin 2016, au Grand Conseil une révision de la loi sur l'accueil de jours des enfants. Cette proposition, dont la discussion a commencé au Grand Conseil à la fin de l'année, prévoit notamment un socle minimum de prestations parascolaires offertes par l'ensemble des communes. Le projet prévoit un accueil avec repas à midi pour les enfants de 4 à 15 ans, ainsi que des prestations avant et après les cours en fonction des classes d'âges des élèves. Le recours à l'accueil parascolaire reste, comme actuellement, facultatif pour les parents.

Par rapport à l'avant-projet, le gouvernement propose également de renforcer considérablement l'aide cantonale à la Fondation cantonale pour l'accueil de jour des enfants (FAJE) et ainsi soulager les communes. En plus des 30 millions de francs supplémentaires prévus dans le cadre des mesures d'accompagnement de la réforme sur l'imposition des entreprises, la contribution cantonale va s'adapter automatiquement à la croissance de l'offre. Le Conseil d'Etat s'engage, en effet, à verser l'équivalent de 17% de la masse salariale du personnel éducatif à partir de 2018. Ce pourcentage augmentera progressivement jusqu'à 25% en 2023.

Fin 2016, 660 structures d'accueil collectif de jour avaient une autorisation d'exploiter de la part de l'Office de l'accueil de jour des enfants (OAJE), dont 40 nouvelles. Cela représente près de 23 000 places qui font l'objet de visites régulières des chargées d'évaluation, qui s'assurent ainsi des conditions de prise en charge des enfants.

Mobilité et routes

Les Vaudois sont et seront toujours plus des pendulaires. Voici les conclusions d'une étude présentée par le DIRH à l'occasion de la semaine de la mobilité organisée en septembre 2016. D'ici 2050, leur nombre va notamment doubler dans les transports publics. Voilà pourquoi projets et mesures pour améliorer la mobilité dans l'ensemble du canton se sont intensifiés en 2016. Il s'agit de répondre à la volonté des citoyens de déplacer en privilégiant la complémentarité entre la voiture, les trains, la marche et le vélo et les bus.

Sur les routes, des chantiers importants ont été menés avec la réfection du viaduc de Cudrex à Bussigny, la requalification de la route du lac devant l'Université de Lausanne, les débuts des travaux de reconstruction du pont «En Marin» sur la route de Berne, l'aménagement de la jonction autoroutière de Coppet, la réfection de la route Ollon – Villars-sur-Ollon, ainsi que la poursuite de la construction de la nouvelle route cantonale RC177. Le Grand Conseil a également accordé un huitième crédit-cadre, d'un montant de 14,5 millions de francs, pour financer les travaux d'entretien des revêtements routiers de 19 tronçons de routes cantonales.

Un seul ticket pour aller de Leysin à La Cure ou de Payerne à Lavey est devenu une réalité. Avec son extension au Chablais en décembre 2016, la communauté tarifaire vaudoise Mobilis a achevé sa construction en couvrant la quasi-totalité du Canton. Seules les trois communes du Pays-d'Enhaut n'ont pas souhaité en faire partie, principalement en raison de leur situation géographique. Toujours du côté des transports publics, Le développement du RER Vaud se poursuit. Une nouvelle étape de son développement a été dévoilée avec mise en place de liaisons directes jusqu'à la Vallée de Joux et le doublement des cadences sur la ligne de Vallorbe en décembre 2021. La Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR) a également participé à la finalisation des projets d'agglomération de troisième génération du Grand Genève, de ChablaisAgglo et de Lausanne-Morges. Ce dernier contient notamment une demande de cofinancement fédérale pour la deuxième étape du métro M3.

Informatique

En 2016, la Direction des Systèmes d'information (DSI) a continué à moderniser et déployer de nombreuses solutions pour l'Administration cantonale vaudoise, comme la simplification des déclarations fiscales pour les personnes morales, la refonte de l'informatique de l'enseignement obligatoire et le renouvellement de l'application de l'enregistrement des subsides à l'assurance maladie. Par ailleurs le développement de la cyberadministration s'est poursuivi, avec notamment le début de la mise en œuvre de l'espace sécurisé pour les entreprises.

Personnel de l'Etat

Sur proposition du Service du personnel de l'Etat de Vaud (SPEV), le Conseil d'Etat a adopté le 9 novembre dernier un règlement de santé et sécurité au travail. Celui-ci permet d'améliorer la prévention pour les collaborateurs et vise à réduire les taux d'accidents professionnels. Des représentants du personnel, des professionnels de la santé et des représentants de l'Etat siègeront également dans une commission de coordination pour la protection de la santé et de la sécurité des employés.

Marchés publics

Le 23 août 2016, le Département des infrastructures et des ressources humaines, la Fédération vaudoise des entrepreneurs, le syndicat Unia, les associations de communes, les associations professionnelles de mandataires ont signé la charte éthique vaudoise des marchés publics. Ce document cahier pratique permet de rappeler les bonnes pratiques dans ce domaine. La charte promeut, en autres, le recours au système

de la carte professionnelle sur les chantiers publics afin de lutter contre le travail au noir.

Information sur le territoire

Les géodonnées de la mensuration officielle ont été basculées dans le cadre de référence MN95 qui permet une plus grande précision. Ce changement a nécessité un intense travail de préparation et d'information de la part de l'Office de l'information sur le territoire (OIT). Pendant ce temps, la diffusion des géodonnées a continué sa croissance avec une augmentation du nombre de requêtes de 6% en 2015, pour un total de près de 15 000 fichiers délivrés. Le volume des commandes à destination des communes a aussi augmenté de 15%.

Développement durable

La mise en œuvre de la stratégie du Conseil d'État pour promouvoir les produits locaux et de saison dans la restauration collective continue. En 2016, l'Unité de développement durable (UDD) l'a largement diffusé auprès des partenaires concernés, notamment la Fédération des hôpitaux vaudois, l'Association vaudoise des EMS et les communes vaudoises. Mis sur pied par le canton, les cours pour les cuisiniers sont désormais assurés conjointement avec la Ville de Lausanne.

61.1 Etat-major

- Appui à la cheffe du département dans la gestion du département, dans son activité de membre du Conseil d'Etat et tout autre activité de nature politique
- Traitement des recours hiérarchiques de son niveau de compétence.

Descriptif

- Préparation des dossiers, analyse, synthèse et recommandations pour la cheffe de département.
- Appui à la gestion du département, planification, mise en oeuvre et suivi des décisions.
- Coordination et liaison administrative avec les diverses entités de l'Etat et les partenaires extérieurs.
- Relais départemental avec le Grand Conseil.
- Conception et réalisation de la politique de communication du département.
- Gestion de projets particuliers sur instruction de la cheffe de département.
- Secrétariat, agenda, correspondance, classement, archivage, déplacements.
- Traitement des recours hiérarchiques.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Cheffe du département.
- Services du DIRH.
- Autres départements et/ou services de l'ACV.

61.2 Ressources humaines

Gestion des ressources humaines du département.

Descriptif

- Appui et conseil au sein de l'état-major départemental en matière de politique et développement RH pour le département.
- Prestations complètes de gestion RH pour le Secrétariat général et ses entités.
- Coordination du réseau RH du département et conseil en matière de respect des normes légales et des processus RH.
- Conseil et appui aux services en matière de recrutement, de formation, de développement des compétences, de mobilité professionnelle, de mutations organisationnelles, d'accompagnement au changement et autres processus RH.
- Gestion de conflits, médiation.
- Coordination et suivi des entretiens d'appréciation.
- Suivi des effectifs du département et des budgets liés, conseil en matière de gestion prévisionnelle.
- Relais entre le SPEV et le DIRH pour les projets ou dossiers traitant du personnel.
- Suivi des données nécessaires aux questions de personnel et production de statistiques.
- Conduite ou participation à des démarches transversales de développement et amélioration des prestations RH.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Cheffe du département.
- Services et entités du DIRH.
- Cadres et collaborateurs du DIRH, stagiaires et apprentis.
- SPEV et autres services ou entités transversaux (S JL, Groupe Impact, CST...).
- CPEV et autres assurances sociales.
- Commissions du personnel du département et partenaires sociaux.
- Candidats externes.

61.4 Finances

- Gestion financière du service et coordination de la gestion financière départementale
- Elaboration et appui aux services au niveau budgétaire, comptable et contrôle de gestion.
- Coordonne et conduit les activités précitées ainsi que des projets spécifiques.

Descriptif

- Collaboration technique à la préparation du budget.
- Collaboration technique à l'exploitation du budget (gestion, contrôle et validation des crédits supplémentaires, des autorisations de dépassement de crédit, et des reports de crédits).
- Tenue de la comptabilité et/ou validations comptables des opérations.
- Appui aux entités du service pour la facturation et la gestion des débiteurs et du contentieux.
- Conduite et/ou réalisation du bouclage comptable de l'exercice.
- Contrôle et validation de l'aspect financier des propositions au Conseil d'Etat et des EMPD émanant du département.
- Développement de l'activité de contrôle de gestion.
- Mise en place du système de contrôle interne (SCI).
- Conseil et appui dans le domaine financier.
- Contacts avec les services transversaux (not. SAGEFI, CCF) et avec la sous-commission des finances pour le DIRH.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Cheffe du département
- Services et entités du DIRH
- SAGEFI.
- CCF.
- Conseil d'Etat.
- Commission des finances.
- Commission de gestion.
- Fournisseurs.
- Débiteurs.
- Usagers.

61.5 Marchés publics

- Suivi et coordination de l'application de la législation sur les marchés publics.

Descriptif

- Suivi et contrôle de l'application de la législation.
- Conseil aux services, aux communes et mandataires.
- Préparation des développements législatifs et réglementaires.
- Animation du centre de compétences sur les marchés publics (CCMP-VD).
- Support de premier niveau aux adjudicateurs pour l'utilisation du site internet de publication simap.ch.
- Participation au comité directeur de l'association simap.ch.
- Participation aux groupes de travail intercantonaux.
- Récolte de statistiques.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Services de l'Etat
- Communes
- Entreprises et bureaux

61.6 CAMAC

Traitement des dossiers de demandes de permis de construire et de la circulation ainsi que des autres types de dossiers d'autorisation pour le compte des services de l'ACV.

Descriptif

- Gestion des demandes de permis de construire.
- Contrôle des dossiers.
- Mise en circulation et suivi des dossiers.
- Recueil des déterminations des services.
- Synthèse et notification aux communes.
- Publication des avis d'enquête.
- Support et formation des utilisateur de la plateforme ACTIS.
- Prestations à tiers.
- Traitement des autres types de dossiers d'autorisation pour le compte des autres services de l'ACV.
- Mise en circulation des autres types de dossiers.
- Recueil des déterminations et notification des synthèses brutes aux services demandeurs.
- Participation à CAMAC intercantonal.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Services et département de l'ACV.
- Communes.
- Mandataires (architectes, bureau d'ingénieurs, constructeurs, etc..).
- Public et citoyens.

Tâche générale

Opérations d'acquisition, de vente, d'échange ou toutes autres formes de transfert immobilier sur la base des besoins des directions et services de l'Etat

Descriptif

Tâches spécifiques

- Mise en œuvre des objectifs du Conseil d'Etat en matière foncière
- Conduite des opérations foncières, soit en résumé :
- Recherche des sites potentiels pour le développement,
- Contact avec tiers pour négociations,
- Consolidations des conditions de transaction et garanties dans les actes notariés,
- Obtention des procurations auprès des instances politiques compétentes
- Expertise des terrains susceptibles d'être vendus ou achetés avec l'appui de la Commission cantonale immobilière (CCI)
- Défense de l'intérêt de l'Etat dans les Syndicats d'améliorations foncières et dans les procédures d'expropriations formelle et matérielle
- Gestion des droits de superficies et autres droits réels restreints sur le patrimoine de l'Etat
- Maintien du potentiel de valeur du patrimoine foncier de l'Etat, notamment dans les procédures d'affectation du sol
- Représentation de l'Etat auprès de tiers en tant que propriétaire foncier
- Gestion du fonds d'acquisition pour les immeubles de réserve (FAIR)
- Tenue de l'inventaire des portefeuilles fonciers et publication interne des géo données

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Services de l'ACV
- Communes
- Fondations de droits public
- Notaires, avocats, ingénieurs et géomètres brevetés
- Urbanistes, architectes et autres mandataires de projets
- Tous propriétaires de biens-fonds concernés par les opérations de l'Etat

Descriptif

Assurer la gestion et la promotion des garderies de l'État

- Disposer de places d'accueil en faveur des enfants des collaborateurs de l'État
- Répondre aux normes fixées par l'Office d'accueil de jour des enfants
- Gérer les places d'accueil
- Travailler dans le cadre du réseau

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

Conseil d'État, cheffes et chefs de service, collaborateurs ACV, réseauL (réseau de Lausanne).

Marchés publics

A la suite du premier Forum sur les marchés publics organisé en collaboration avec la Fédération vaudoise des Entrepreneurs au cours de l'année 2015, le Département des infrastructures et des ressources humaines, la Fédération vaudoise des entrepreneurs, le syndicat Unia, les associations de communes (UCV, AdCV), les associations professionnelles de mandataires (SIA-VD, UPIAV, InterAssAr) et Développement Suisse, ont conclu une charte éthique vaudoise des marchés publics le 23 août 2016. Cette charte est composée de 9 articles et d'un cahier pratique permettant de rappeler les bonnes pratiques applicables en matière de marchés publics. Elle promeut notamment le recours au système de la carte professionnelle sur les chantiers publics afin de lutter contre le travail au noir.

Garderies de l'Etat

Depuis le 1er juin 2016, les garderies de l'Etat sont rattachées au Secrétariat général du DIRH.

Marchés publics

Coordination et suivi de l'application de la législation sur les marchés publics

En 2016, le SG a

- Accompagné et conseillé de nombreux adjudicateurs publics, notamment en répondant aux questions adressées au Centre de compétences sur les marchés publics (CCMP-VD) : plus de 110 déterminations et réponses écrites (50 par oral)
- Accompagné et soutenu de nombreux adjudicateurs publics dans l'utilisation du système simap, base de données qui regroupe tous les appels d'offres publics
- Poursuivi l'organisation et l'animation de cours sur les appels d'offres marchés publics, destinés aux adjudicateurs
- Poursuivi les actions de lutte contre le travail au noir, notamment en prononçant des sanctions contre les entreprises fautives (14 en 2016), et en adressant des courriers d'avertissement (110 en 2016)
- Organisé, avec la Conférence romande des marchés publics, un sondage sur le Guide romand des marchés publics en vue de sa révision prochaine
- Contribué à sensibiliser les communes sur différentes problématiques afférentes aux marchés publics, notamment en tenant une chronique «marchés publics» dans le périodique canton-communes.

Opérations foncières

En sus de la gestion et du maintien du potentiel de valeur du patrimoine foncier de l'Etat de Vaud, l'UOF a notamment traité les opérations suivantes :

- Acquisition de biens-fonds à hauteur de CHF 20 millions, dont un terrain industriel de 5,5 ha à Aclens et Vufflens-la-Ville, destiné à la construction d'une plateforme de transfert rail-route en partenariat avec les CFF.
- Acquisition, par voie d'échange de terrains en forêt, d'environ 70 ha dans la réserve naturelle des Grangettes afin d'aménager le futur delta fluvial dans le cadre de la troisième correction du Rhône.
- Cession de droits de superficie, notamment à Roche pour la réalisation de logements abordables par une coopérative d'habitations.
- Réalisation de 51 expertises avec la Commission cantonale immobilière (CCI), dont une partie du patrimoine curial géré par le SIPaL.

Garderies de l'Etat

Dans le cadre du rattachement des garderies de l'Etat au Secrétariat général du DIRH, la direction des garderies a été organisée de manière à prévoir deux directions de site opérationnelles et un poste de directions des deux institutions disposant de compétences élargies en matière de conduite.

Unité des ressources humaines

En plus des missions usuelles d'appui au sein de l'état major départemental, de coordination, de conseil et soutien pour l'ensemble des entités rattachées au SG et les prestations RH courantes, l'URH a été fortement impliquée dans la réorganisation de la gouvernance des garderies de l'Etat de Vaud et l'appui à la nouvelle direction.

Unité financière départementale

En sus des prestations usuelles en matière de finances, l'UFD soutient et accompagne régulièrement l'OAJE dans l'analyse financière des structures d'accueil privées ainsi que dans le suivi de la subvention versée à la Fondation pour l'accueil de jour des enfants. En 2016, l'UFD a en outre participé activement à la reprise des garderies par le secrétariat général. Elle effectue pour ces deux entités des tâches de comptabilité, appuie les directions dans le suivi budgétaire et la gestion financière et participe à leur réorganisation. A noter pour terminer, que l'UFD a démarré en 2016, en collaboration avec la DGMR, la réconciliation du logiciel comptable utilisé par l'Unité territoriale II (UTII) avec le logiciel utilisé par l'Etat de Vaud.

68.0 Administration

Gestion et administration de l'Office.

Descriptif

- Direction de l'Office.
- Support administratif.
- Support RH.
- Support financier et comptable.
- Support logistique.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Collaborateurs de l'Office.
- Secrétariat général.
- Services transversaux.

68.1 Exécution de la mensuration officielle

68.1 Exécution de la mensuration officielle

Planification et supervision de l'exécution de la mensuration officielle.

Descriptif

- Direction de l'exécution de la mensuration officielle.
- Contrôle, entretien et renouvellement des points fixes (points fixes planimétriques, points fixes altimétriques).

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Confédération.
- Communes vaudoises.
- Services de l'administration cantonale vaudoise.
- Ecoles polytechniques, universités, écoles.
- Bureaux d'ingénieurs, d'architectes, d'urbanistes.
- Entreprises de distribution d'énergie, sociétés privées.
- Public.
- Registres fonciers du Canton.
- Régies fédérales.

68.2 Données de la mensuration officielle

68.2 Données de la mensuration officielle

Mise à jour et diffusion des données de la mensuration officielle.

Descriptif

- Mise à jour de la base de données cadastrale officielle.
- Insertion des géodonnées des services de l'ACV et d'autres prestataires dans le datawarehouse.
- Diffusion des données de la mensuration officielle et des autres géodonnées.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Confédération.
- Communes vaudoises.
- Services de l'administration cantonale vaudoise.
- Ecoles polytechniques, universités, écoles.
- Bureaux d'ingénieurs, d'architectes, d'urbanistes.
- Entreprises de distribution d'énergie, sociétés privées.
- Public.
- Registres fonciers du Canton.
- Régies fédérales.

68.3 Système d'information sur le territoire

68.3 Système d'information sur le territoire

Coordination et développement du système d'information sur le territoire.

Descriptif

- Coordination et pilotage des projets relatifs au système d'information sur le territoire de l'ACV.
- Conseil aux services et aide au suivi de projets.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Services de l'administration cantonale.
- ASIT-VD.

Sur la base du plan cantonal de réalisation de la mensuration officielle (MO) validé par le Conseil d'Etat, une convention-programme liant la Confédération au Canton a pu être signée pour la période 2016-2019 avec l'Office fédéral de topographie. Cette convention garantit le versement d'indemnités fédérales pour plusieurs projets conduits par l'OIT dans le domaine de la mensuration cadastrale. Le financement de la part cantonale des travaux est garanti par le crédit d'investissement obtenu en automne 2014. Globalement, la stratégie cantonale vise à améliorer la qualité des géodonnées de référence tout en maintenant un volume important de travaux adjugés aux bureaux d'ingénieurs géomètres privés.

Sur la base du plan cantonal de mise en œuvre du cadastre des restrictions de droit public à la propriété foncière (Cadastre RDPPF), validé par le Conseil d'Etat, une première convention-programme liant la Confédération au Canton a pu être signée pour la période 2016-2019 avec l'Office fédéral de topographie dans ce domaine. Cette convention garantit le versement d'indemnités fédérales pour soutenir la mise en œuvre et l'exploitation de l'infrastructure cantonale y relative. Globalement, le Cadastre RDPPF vise à compléter les informations disponibles dans la MO ou au Registre foncier (RF). Il facilitera l'accès au cadre réglementaire mis en place par le législateur fédéral, cantonal ou communal à tous les acteurs de la géoinformation : autorités cantonales, communes, administrés, entreprises, etc.

Après d'importants travaux préparatoires accompagnés d'une communication soutenue aux nombreux partenaires de l'OIT, les géodonnées de la mensuration officielle ont été basculées dans le nouveau cadre de référence MN95. Les outils de la diffusion des données ont été adaptés en conséquence et permettent de délivrer, pendant une période transitoire, toutes les géodonnées dans les cadres MN03 et MN95. Les modifications de surface des parcelles ont été communiquées par le RF via un avis FAO et par courrier aux propriétaires des parcelles en mensuration numérique dont les surfaces ont été réduites.

Un nouvel extracteur de géodonnées a été mis en production en novembre 2016. Il remplace l'extracteur2000, en service depuis une quinzaine d'années. Outre les données vectorielles, il permet dorénavant de délivrer automatiquement les données raster et LiDAR, avec ou sans découpe selon la taille de la zone commandée. La mise en production s'est accompagnée de la mise en vigueur de la tarification à la surface commandée. On peut rappeler que les émoluments couvrent une partie des coûts de l'infrastructure de diffusion, alors que celle-ci offre un haut niveau de service pour permettre à tous les professionnels d'accéder à plus d'une centaine de jeux de géodonnées.

Projets OIT

Des entreprises de premiers relevés (nouvelle mensuration) continuent d'être préparées et adjudgées sur les secteurs couverts par des numérisations simplifiées. Dans ces secteurs, les plans cadastraux en vigueur sont des plans cartonnés du XIX^{ème} siècle qui sont déposés au Registre foncier. En 2016, des travaux ont démarré sur les communes de Grandson, d'Ormont-Dessus (Les Diablerets), de Saint-Cergue, de Paudex et de Payerne. Des préparatifs ont continué d'être lancés pour mettre en soumission de nouvelles entreprises en 2017. L'objectif reste d'obtenir des données dans le standard de qualité MO93 juridiquement en vigueur d'ici moins d'une dizaine d'années pour ces secteurs couvrant principalement des zones urbanisées. L'OIT porte une attention particulière à lancer des appels d'offres aussi régulièrement que possible et à maintenir des montants de travaux adjudgés aux bureaux privés permettant de garantir la qualité du travail réalisé.

Dans le domaine des points fixes, l'OIT a élaboré un nouveau concept pour le maintien d'un réseau de points planimétriques et altimétriques de 2^{ème} catégorie de bonne qualité. Ce concept a été validé par l'Office fédéral de topographie (swisstopo) courant 2016. Par ailleurs, et suite au changement de cadre de référence MN95 des données de la mensuration officielle, il s'agit dorénavant de délimiter les zones où les tensions sont négligeables. Dans ces secteurs, des mesures par systèmes satellitaires (GPS, GLONASS, etc.) pourront être réalisées a priori sans calage local. La stratégie de détermination de ces zones a été élaborée et également validée par swisstopo en 2016.

La saisie des adresses des bâtiments dans la mensuration officielle et leur mise à jour s'est poursuivie. A quelques exceptions près, des adresses sont disponibles sur l'entier du territoire cantonal pour les bâtiments habités. Des efforts importants ont été déployés en 2016 pour consolider la concordance des 150'000 adresses de la mensuration officielle (MO) avec celles du Registre cantonal des bâtiments (RCB). A ce jour, la collaboration avec les communes a permis de disposer d'un thème dont les entrées sont positionnées sur l'accès principal d'un peu plus de 100'000 bâtiments. La priorité sera dorénavant axée sur le positionnement des 50'000 entrées qui ne le sont encore pas. Le concours des communes concernées permettra de fiabiliser cette information importante pour de nombreux acteurs du territoire, comme par exemple les services d'intervention et de secours.

Les entreprises de mise à jour périodique dans les zones de montagne avancent à un bon rythme. Ces travaux permettent de mettre à jour un certain nombre d'informations figurant sur le plan cadastral, comme par exemple les lisières forestières. L'entreprise Jura Sud est terminée et les travaux relatifs aux trois autres entreprises ont bien avancé. Tous les travaux seront terminés courant 2017. Pour la suite, la première mise à jour périodique sera réalisée sur tous les secteurs non urbanisés de plaine. L'OIT a lancé deux projets pilotes avec des bureaux privés pour définir les futures orientations stratégiques dans ces zones qui devraient être mise à jour entre 2017 et 2020.

Dans le cadre de la mise à jour permanente du plan cadastral (mutations foncières, bâtiments, couverture du sol, etc.), l'OIT a traité en 2016 un nombre de dossiers légèrement inférieur qu'en 2015, mais bien supérieur à la moyenne des dix dernières années. Le nombre important des dossiers vérifiés par l'OIT a provoqué par périodes la saturation des ressources de vérification. Cette situation a été maîtrisée grâce à l'appui des bureaux externes dans ce domaine. Depuis 2016, les secteurs en numérisation simplifiée font dorénavant également l'objet d'une mise à jour permanente.

Dans le domaine de la mise à jour permanente des constructions, un léger progrès a pu être constaté sur les délais de mise à jour. Une marge de progression est encore possible, mais assez difficilement exploitable dans un système libéralisé faisant intervenir de nombreux acteurs. En 2016, l'OIT a lancé plus de 450 mises en demeure à des propriétaires privés qui ont ensuite passé commande dans les meilleurs délais à un bureau de géomètre.

Après un projet-pilote réalisé avec deux bureaux privés, le processus d'intégration des bâtiments projetés dans la MO a pu démarrer sur tout le territoire cantonal le 1^{er} juillet 2016. En six mois, un peu plus de 500 bâtiments ont été livrés à l'OIT. Près de 200 ont été remontés en BDCO suite à l'obtention du permis de construire. Les bâtiments projetés ont également été publiés sur le guichet cartographique cantonal. A terme, une gestion des bâtiments projetés couplée à une diminution des acteurs impliqués dans le processus serait susceptible de raccourcir significativement les délais de mise à jour de la mensuration officielle et d'améliorer l'actualisation des bâtiments dans celle-ci.

Le projet de renouvellement des données LIDAR sur l'ensemble du territoire cantonal a bien avancé et il est en phase de finalisation. Les données relatives aux vols réalisés principalement en été (Jura et Préalpes) et en automne 2015 (Plateau) ont été transmises à l'OIT courant 2016. Ces données ont fait l'objet d'une vérification détaillée et elles vont pouvoir être intégrées dans l'infrastructure cantonale de données géographiques. Les données grilles seront mises disposition de la clientèle via l'infrastructure de diffusion durant le premier trimestre 2017.

L'acquisition des données bathymétriques se poursuit avec la finalisation des contrôles sur les données de profondeur inférieures à 5 mètres sur les rives suisses du Léman et la mesure des profondeurs par sonar sur les lacs de Neuchâtel et Morat. La livraison finale et la mise en diffusion est prévue respectivement pour le printemps et l'automne 2017.

L'élaboration et la mise en service des modèles minimaux de géodonnées se poursuivent. La liste des modèles en vigueur ou en travail est maintenant aussi publiée aussi sur le site de l'ASIT-VD, permettant notamment aux communes de suivre l'évolution des travaux.

La diffusion des géodonnées a continué sa croissance en 2016. Le nombre de requêtes a augmenté de +6% par rapport à 2015, pour un total de près de 15'000 fichiers délivrés. Le volume des commandes à destination des communes a aussi augmenté de 15%.

Le guichet cartographique cantonal (www.geo.vd.ch) est en cours de migration vers une version plus récente. La publication des données LiDAR est prévue en 2017, avec la nouvelle fonctionnalité permettant de générer des profils altimétriques, fonction très demandée lors d'un précédent sondage auprès des utilisateurs.

Le nouveau géoservice WMS de l'Etat de Vaud est en production depuis l'été 2016, il contient toutes les données publiées sur le guichet

cantonal cartographique et constitue un service de consultation complémentaire à disposition de tous et des communes en particulier. Fin 2016 plus d'une centaine d'utilisateurs s'y connectent déjà.

L'étude pour la mise en conformité du registre cantonal des bâtiments à la révision de l'ORegBL se poursuit. L'éventail des variantes à chiffrer prolonge quelque peu l'étude.

Dans le domaine de la recherche et de la formation, l'OIT continue de proposer des sujets et d'accompagner des travaux pratiques de la HEIG-VD (bachelor) ou de la HES-SO (master). L'Office participe également au forum HES, au salon des métiers par la tenue d'un stand et soutient la journée de l'Association pour le système d'information du territoire vaudois – ASIT-VD, également par la tenue d'un stand. Depuis 2013, l'Office forme des apprenties de la récente filière en géoinformatique, mise en place avec son soutien. Il contribue ainsi activement à la formation de professionnels qualifiés tout en améliorant la visibilité des activités dans les domaines de la mensuration officielle et de la géoinformation.

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)
Office de l'information sur le territoire (OIT)
Sources d'informations complémentaires

Site internet

www.vd.ch/themes/territoire/informations-sur-le-territoire/

www.vd.ch/oit

www.geo.vd.ch

Carte d'avancement de la réalisation de la mensuration officielle et de la numérisation simplifiée sous www.vd.ch à Thèmes à Territoire à Informations sur le territoire à Cartes et synoptiques à A telecharger à Mensuration officielle

301.4 Management et organisation

301.4 Management et organisation

Pour la législature 2012-2017, l'UCA est rattachée à la cheffe du Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH) et, administrativement, au Secrétariat général.

La mission de l'UCA est de conseiller et d'appuyer les chefs de département et les chefs de service dans leurs démarches organisationnelles.

En vertu de sa charte d'intervention, l'UCA ne délivre aucune information sur ses mandats et ne diffuse aucun rapport. Seuls ses mandants sont habilités à le faire.

Descriptif

- Conduite d'analyses organisationnelles : diagnostic-flash (examen succinct d'une problématique définie) ; revue organisationnelle (examen exploratoire de l'organisation et du fonctionnement d'une entité en vue de propositions d'amélioration) ; étude (examen approfondi d'une problématique en vue d'une décision) ;
- Accompagnement de projets (appui à la conduite de projet, apport méthodologique, participation aux analyses et formulation de proposition contribuant au succès de la démarche)
- Appuis ponctuels, coaching et formation des cadres
- Centre de compétence relayant le savoir-faire en matière de management et d'organisation par la publication de mémentos et la mise à disposition de ressources diverses sur intranet
- Coordination de la mise en oeuvre de la [stratégie e-VD 2012-2017](#) et animation du réseau des répondant-e-s de l'optimisation des processus (ROP).

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Administration cantonale et gouvernement.
- Administrations communales et secteur parapublic (en principe avec participation financière).

Prestations de conseil et d'appui

Avec 4.7 ETP de conseiller-ère-s en organisation et 0.6 ETP de chargé-e de projet, l'UCA a réalisé en 2016:

- 9 mandats achevés: 2 études, 1 diagnostic flashs et 6 accompagnements de projets
- 6 mandats ont démarré en 2016 et aboutiront en 2017 – 3 accompagnements de projets et 3 diagnostics flashs
- 14 interventions (appuis ponctuels hors mandat, jusqu'à 5 jours de budget temps), dont l'animation de deux modules de 2.5 jours au CEP pour le compte du CAS en management public
- Rédaction d'un mémento sur l'évaluation des politiques publiques à l'Etat qui sera publié en janvier 2017.

Stratégie eVD

Dans le cadre de sa mission de coordination globale dans la mise en œuvre de la stratégie-e-VD (adoptée par le CE en 2012) et d'animation du réseau des répondant-e-s de l'optimisation des processus (ROP), l'UCA a entrepris les actions suivantes :

Coordination cyber :

- participation à 3 séances du COPIL cyber
- conduite de 5 séances du COOPRO
- participation à divers travaux concernant l'ouverture des espaces sécurisés et à la rédaction de l'EMPL y relatif
- suivi du déploiement des cyberprestations de l'ACV en collaboration avec la DSI et support aux services pour l'utilisation de la plateforme e-VD de suivi des projets de mise en ligne des prestations.

Dans le cadre du projet d'unification des points d'accès, visant la refonte globale du site internet de l'Etat de Vaud, l'UCA offre un appui à tous les services dans l'élaboration d'un catalogue des prestations à destination des usagers, en collaboration étroite avec le BIC et la DSI. Cette dernière a développé et mis à disposition une application dédiée. Ce catalogue constitue le socle d'information à partir duquel les informations sur les prestations de l'Etat, publiées sur le site internet, seront gérées. Cette application remplacera à terme la plateforme e-VD de suivi des projets de mise en ligne des prestations.

Animation du réseau des ROP

- organisation et animation de la 6e rencontre des ROP (mars) visant à présenter l'avancement des chantiers de cyberadministration et à partager les connaissances en matière de cyberprestation
- organisation et animation d'une séance d'information sur le projet d'unification des points d'accès (décembre)
- déploiement d'une solution de gestion de projet pour l'ACV (Genius Project), paramétrage de la solution en vue de son adaptation aux besoins des services et appui à la mise en place de la solution auprès d'un premier service.

Mise en ligne d'outils et d'exemples utiles à la mission des ROP.

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)
Unité de Conseil et d'Appui en management et organisation (UCA)
Sources d'informations complémentaires

Site intranet

<http://intranet.etat-de-vaud.ch/uca/>

61.5 Activités spécifiques

61.5 Activités spécifiques

- Coordonner et assurer le suivi de la mise en oeuvre de l'Agenda 21
- Agir en tant que Centre de compétences, de ressources et d'appui pour les services

Descriptif

- Coordonner les différents groupes de travail de l'Agenda 21
- Appuyer les services pour la mise en oeuvre de projets spécifiques
- Répondre aux interventions parlementaires en lien avec l'Agenda 21
- Conduire des projets spécifiques liées à la gestion de l'administration
- Informer et communiquer sur la démarche
- Représentation de l'Etat auprès de tiers
- Diffuser les activités/expériences liées au développement durable auprès des collectivités publiques, associations ou tiers

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Services de l'Etat, communes, entreprises, entités parapubliques, Confédération, autres cantons, associations, ONG

Stratégie du Conseil d'État pour la restauration collective

La mise en œuvre de la stratégie du Conseil d'État pour promouvoir les produits locaux et de saison dans la restauration collective concerne de nombreux acteurs institutionnels vaudois. Initiées en 2015, les actions entreprises se sont poursuivies en 2016. Il s'agit notamment du cours pour les cuisiniers et les acheteurs de denrées alimentaires, de la promotion du diagnostic des achats alimentaires auprès de nos partenaires et d'actions de sensibilisation et d'information. L'intérêt pour la démarche reste entier et de nombreuses entités qui élaborent des repas s'y sont associées dont notamment des communes, des crèches, des EMS, des hôpitaux privés d'intérêt public et des institutions prenant en charge des personnes en difficulté. Axée sur l'incitation et la sensibilisation, la stratégie du Conseil d'État se concrétise aussi au sein l'administration cantonale.

Avancement de la démarche

En 2016, le programme de mise en œuvre de la stratégie a été largement diffusé auprès des partenaires concernés dont notamment la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV), l'Association vaudoise des EMS (AVDEMS) et les communes vaudoises en collaboration avec l'association Coord21 (Association des collectivités et institutions de droit public de Suisse romande et du Tessin engagées dans une démarche de développement durable).

Ce programme, basé sur une offre de formation pour les chefs de cuisine et les acheteurs, comprend des appuis, y compris financiers, pour effectuer un diagnostic des bulletins des achats de denrées alimentaires avec «Beelong»*, ainsi qu'une campagne d'information et de sensibilisation.

Cours pour les cuisiniers et les acheteurs de denrées alimentaires

Mis sur pied par le Canton, le cours pour les cuisiniers est assuré conjointement avec la Ville de Lausanne dès 2016. Ce cours a pour objectif de : comprendre les enjeux d'une plus grande consommation de produits locaux ; identifier les impacts économiques et environnementaux des denrées alimentaires acquises ; connaître les principes et les outils qui permettent d'améliorer les pratiques ; dessiner les pistes d'amélioration dans le cadre de ses missions. En 2016, six sessions ont eu lieu. À ce jour, environ 80 cuisiniers ou acheteurs de denrées alimentaires, engagés dans des cuisines en gestion directe au sein d'entités publiques ou parapubliques ont été formés.

État des lieux des diagnostics avec Beelong

Aujourd'hui, environ 43% des EMS et 35% des entités d'accueil de jour, ainsi que 16% des hôpitaux de la FHV concernés ont initié un diagnostic avec «Beelong». Environ 85 cuisiniers ont été formés. Au niveau de l'Etat, le CHUV ainsi que deux restaurants collectifs se sont engagés. Un bilan complet sera fait à l'issue de la législation.

Sensibilisation

Table-ronde avec les grossistes du 16 novembre 2016

Dans le cadre du salon Gastronomica, une table-ronde sur la question de la « traçabilité » des produits a été organisée. Les objectifs étaient d'informer les grossistes manière officielle sur la stratégie du Conseil d'État, de démontrer que la traçabilité du « local » est un problème pour lequel il y a des solutions à construire en commun dans la chaîne commerciale; rappeler que les produits locaux ne sont pas un phénomène de mode. Il s'agissait également de savoir comment étaient perçus les produits locaux et de récolter des informations sur les moyens d'améliorer les ventes et la visibilité des produits vaudois.

Environ 60 grossistes ont répondu à l'invitation. Différents témoignages d'entreprises engagées à fournir des informations sur la traçabilité des produits, ainsi que les outils mis en place pour assurer la transparence, ont permis d'ouvrir le débat. Cette rencontre a été l'occasion de prendre connaissance des préoccupations des grossistes et des difficultés à améliorer leur prestation de traçabilité.

Sondage lors du salon Gastronomica du 12 au 16 novembre 2016

Un sondage a été effectué auprès de personnes disponibles à répondre à une dizaine de questions dans le cadre de Gastronomica. L'objectif du sondage était de savoir comment étaient perçus les produits locaux et de récolter des informations sur les moyens d'améliorer les ventes et la visibilité des produits vaudois.

Les résultats du sondage effectué auprès de 135 personnes indiquent que la majorité des personnes achètent déjà des produits locaux, qu'ils sont perçus comme plus frais et authentique, mais pas forcément plus cher. Le sondage a également permis de récolter des informations sur les processus liés au choix et au renouvellement des fournisseurs, ainsi que sur les outils permettant de faciliter l'accès aux produits locaux. L'ensemble de ces informations sera finement analysé afin de prévoir des actions ciblées, voir l'élaboration d'outils d'aide à l'intention de chef de cuisine et des patrons de restaurants privés.

* «Beelong» a pour but de permettre aux acheteurs et aux chefs de cuisine des cafétérias et lieux de restauration collective d'identifier les sources d'impacts environnementaux de leurs achats de produits alimentaires.

Politique d'achats responsables

Matinée sur le Greenwashing

Depuis 2010, l'Unité de développement durable travaille sur les achats professionnels responsables. Grâce à l'implication de Coord21 dans la démarche pilotée par l'UDD, le travail de sensibilisation autour de cette thématique a pris une autre envergure. En effet, elle a permis l'émergence de relais et a favorisé la mise en réseau des responsables des achats de différentes entités publiques romandes. Riche de sens, cette synergie doit être nourrie et étoffée sur le long terme. L'intérêt marqué pour la thématique conduit l'UDD à proposer des conseils et offrir prestations en la matière pour soutenir les acteurs locaux dans leur démarche et des conférences sont également organisées.

Dans ce cadre, le 4 novembre 2016, a eu lieu une matinée consacrée au greenwashing. Ceci consiste à utiliser abusivement un engagement écologique pour promouvoir l'image d'une marque ou d'un produit. Par la mise en lumière des «péchés du greenwashing», les participants ont pu d'apprendre à déjouer ce type de manipulation. L'échange d'expériences concrètes a permis d'illustrer le greenwashing au quotidien et d'esquisser des manières concrètes de le déjouer.

Suivie par environ 60 personnes, cette matinée a été l'occasion d'échanger sur des problématiques actuelles et de prendre connaissance des besoins du réseau à terme. Les propositions concrètes seront au cœur du programme 2017.

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)
Unité de développement durable (UDD)
Sources d'informations complémentaires

Sites internet

Pages de l'Unité de développement durable: www.vd.ch/udd

Pages consacrées au thème du développement durable: www.vd.ch/durable

28.3 Surveillance de l'accueil hors du milieu familial

28.3 Surveillance de l'accueil hors du milieu familial

En application de l'Ordonnance fédérale sur le placement d'enfants (OPE), les différentes formes d'accueil des enfants hors de leur milieu familial sont soumises à autorisation et surveillance.

Pour ce qui est de l'accueil à la journée d'un enfant en milieu familial ou collectif, dans une institution pré- ou parascolaire, la mission d'autorisation et de surveillance est régie par la loi sur l'accueil de jour des enfants (LAJE), dont la mise en œuvre est confiée à l'Office de l'accueil de jour des enfants. La compétence d'autoriser et surveiller l'accueil familial de jour est déléguée aux communes ou associations de communes.

Par ailleurs en tant qu'entité stratégique, directement rattachée à la cheffe du DIRH depuis septembre 2012, l'Office de l'accueil de jour des enfants veille à la mise en œuvre des articles constitutionnels et légaux relatifs au développement de l'accueil de jour préscolaire et parascolaire.

Descriptif

- Délivrance des autorisations d'exploiter une institution d'accueil collectif de jour pré ou parascolaire.
- Surveillance régulière des institutions et contrôle de la sécurité et de la qualité des conditions d'accueil des enfants.
- Elaboration des directives (cadres de référence et référentiels de compétences).
- Veille à la cohérence cantonale en matière d'accueil familial de jour.
- Représentation de l'Etat au sein du Conseil de fondation pour l'accueil de jour des enfants et de la commission d'aide au démarrage.
- Suivi et contrôle de la subvention versée à la Fondation pour l'accueil de jour des enfants par l'Etat.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Autres départements (DSAS, DFJC) ou services transversaux de l'Etat.
- Institutions d'accueil collectif de jour pré- et parascolaires.
- Autorités communales.
- Structures de coordination de l'accueil familial de jour.
- Réseaux d'accueil de jour des enfants.
- Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE).
- Services cantonaux romands de protection et d'aide à la jeunesse.

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)
Accueil de jour des enfants (OAJE)
Événements marquants, évolutions significatives

En matière d'accueil collectif, à fin 2016, ce sont plus de 660 structures d'accueil collectif de jour, dont 40 nouvelles, qui font l'objet d'une autorisation d'exploiter de l'OAJE, soit plus de 23 000 places d'accueil collectif. De plus, au courant de cette année, 60 nouveaux projets ont été déposés et fait l'objet d'analyses et de suivi. Par ailleurs, conformément à la loi, les structures d'accueil collectif font l'objet de visites de surveillance régulières (une tous les deux ans) effectuées par les chargées d'évaluation de l'OAJE (6,45 ETP), ainsi que pour certaines d'entre elles, de visites de surveillance imprévues afin de s'assurer des conditions de prise en charge des enfants.

Initiée en 2015, la démarche d'optimisation mise en place avec le soutien de l'Unité de conseil et appui au management (UCA) s'est concentrée tout au long de cette année sur la mise en place d'une stratégie de surveillance dans un souci d'équité de traitement des structures d'accueil de jour. Cette démarche a permis de développer des outils favorisant l'harmonisation des pratiques de surveillance des institutions, tels qu'une grille d'évaluation ou des modèles pour le calcul des dotations du personnel. Ces outils sont actuellement en phase de test.

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)
Accueil de jour des enfants (OAJE)
Projets particuliers et réalisation des objectifs 16

A l'issue d'une large consultation lancée en automne 2015 auprès des milieux concernés par l'accueil de jour des enfants, le Conseil d'Etat a soumis en mars 2016 au Grand Conseil une révision de la loi du 20 juin 2006 sur l'accueil de jour des enfants permettant la mise en application de l'article 63a de la constitution vaudoise, portant sur la généralisation de l'accueil parascolaire des enfants.

Pour matérialiser cet article constitutionnel, le projet de loi prévoit que les communes devront au minimum proposer à midi un accueil avec repas pour les enfants de 4 à 15 ans. Pour les enfants de 4 à 12 ans (1P à 8P), elles devront proposer une prise en charge également après les cours, en fin d'après-midi. Un accueil des enfants de 4 à 10 ans (4P à 6P) devra aussi être offert le matin, avant le début des classes. Enfin pour les plus petits jusqu'à 8 ans (1P à 4P), selon le projet, une offre devra être également mise en place le mercredi après-midi. Comme aujourd'hui, le recours à l'accueil parascolaire restera facultatif pour les parents.

Les communes pourront choisir de répondre seules à leur obligation constitutionnelle ou d'adhérer à un réseau d'accueil de jour des enfants. Dans ce cas, elles bénéficieront des subventions de la Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE). Comme le prévoit l'article constitutionnel, les communes fixeront les normes de l'accueil parascolaire. Cette mission sera confiée à un établissement intercommunal pour l'accueil parascolaire primaire (EIAP), dont les délégués seront désignés par les associations de communes. Par délégation de l'EIAP, l'Office de l'accueil de jour des enfants continuera à assumer l'autorisation et la surveillance des structures d'accueil parascolaire.

Du point de vue financier, par rapport à l'avant-projet mis en consultation en automne, le gouvernement vaudois renforce sa participation financière à la FAJE. Avec le système proposé, la contribution cantonale va s'adapter automatiquement à la croissance de l'offre, permettant de garantir une adaptation de la participation cantonale au développement de l'accueil de jour des enfants. Le gouvernement vaudois s'engage, en effet, à verser l'équivalent de 17% de la masse salariale du personnel éducatif à partir de 2018. Ce pourcentage augmentera progressivement jusqu'à atteindre 25% dès 2023.

Par ailleurs, en application de l'article 62 de la LAJE ; les associations faïtières d'employeurs et d'employés du milieu professionnel de l'accueil collectif de jour, encouragées dès l'automne 2014 par la cheffe du DIRH à reprendre les discussions sur la CCT, ont poursuivi leurs négociations tout au long de l'année 2016. Ces travaux qui se déroulent dans un climat constructif devraient aboutir tout prochainement.

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)
Accueil de jour des enfants (OAJE)
Sources d'informations complémentaires

Pages internet

www.vd.ch/accueil-jour-enfants

www.vd.ch/oaje

66.0 Support

Gestion et administration de la DGMR

Descriptif

- Direction
- Ressources humaines
- Secrétariats
- Communication
- Support informatique
- Gestion financière et comptable
- Affaires juridiques
- Achats économat
- Atelier de reprographie
- Gestion du domaine public en lien avec la route
- Gestion et entretien du parc de véhicules de l'Etat de Vaud

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Usagers de la route
- Collectivités publiques et privées
- Offices de la Confédération
- Entreprises
- Collaborateurs de la DGMR
- Secrétariat général du DIRH
- Autres services du Canton

66.1 Planification des transports publics et privés

66.1 Planification des transports publics et privés

Planification des transports publics, des privés et des mobilités douces (piétons et deux roues).

Descriptif

- Analyser la demande en déplacements dans le canton et élaborer les projections d'évolution de la mobilité.
- Initier et gérer les études de transports cantonaux, régionaux, d'agglomération et particulières.
- Contribuer à l'élaboration du plan directeur cantonal et à sa mise à jour et plans directeurs d'agglomération (Lausanne-Morges, Genève,...).
- Concevoir les principes de l'offre de transports publics à moyen et à long terme et planifier les infrastructures nécessaires.
- Assurer la planification du réseau routier et de schémas directeurs d'aménagement routier.
- Valoriser les espaces publics dans les projets d'aménagement et de constructions d'infrastructures de transport.
- Promouvoir des mesures incitatives de mobilité visant les principes du développement durable.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Population cantonale.
- Usagers des transports.
- Autorités fédérales, cantonales et communales.
- Entreprises de transports publics.

66.2 Gestion des transports publics

Gestion des transports publics.

Descriptif

- Planifier l'offre de transport public en fonction des objectifs du marché et de la production.
- Conduire les procédures de consultation des horaires.
- Négocier les indemnités pour les coûts non couverts des prestations.
- Développer les communautés tarifaires d'agglomération (Mobilis pour Vaud, UNIRESO pour Genève, etc.), fixer les règles de répartition des recettes entre entreprises et encourager la coordination des systèmes de distribution.
- Participer à la promotion de l'offre de transport public avec les entreprises.
- Contrôler le bon usage des contributions publiques et effectuer les analyses de risque des entreprises.
- Poursuivre le regroupement des entreprises par bassins régionaux de transport.
- Assurer le renouvellement et le développement des infrastructures de transport public.
- Délivrer les autorisations de transports, élaborer et transmettre les préavis du canton dans les procédures de compétences fédérales, voire cantonales (concessions, constructions - autobus, chemins de fer, navigation, installations à câbles, aviation, chemins de randonnée pédestre, campings et caravanings résidentiels).
- Elaborer les préavis du canton dans le cadre des consultations fédérales liées au développement, au financement et à la gestion de l'offre régionale de transport public.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Usagers des transports publics.
- Autorités fédérales, cantonales et communales.
- Entreprises de transports publics.

62.2 Études, projets routiers

Études, projets, direction des travaux routiers.

Descriptif

- Dossiers de projets en matière de développement et de constructions routières nouvelles
- Dossiers d'exécution et direction de travaux en matière de développement et de constructions routières nouvelles
- Dossiers de projets routiers en matière d'amélioration et de renouvellement
- Dossiers d'exécution et direction de travaux routiers en matière d'amélioration et de renouvellement
- Dossiers de projets routiers en matière de conservation et de gros entretien
- Dossiers d'exécution et direction de travaux routiers en matière de conservation et de gros entretien

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Confédération
- Cantons
- Communes
- Privés (usagers, bordiers)
- Mandataires
- Services industriels

62.3 Exploitation

Exploitation des réseaux des routes nationales et cantonales et de leurs annexes.

Descriptif

- Travaux d'amélioration et de renouvellement au budget de fonctionnement
- Travaux de conservation et de gros entretien au budget de fonctionnement
- Voirie, Zones vertes
- Service hivernal
- Equipements
- Service accidents et événements naturels
- Surveillance des routes

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Usagers de la route
- Collectivité publiques et privées
- Entreprises
- Canton
- Communes
- Service industriels
- Privés (individuels et collectifs)

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)

Direction de la mobilité et des routes (DGMR)

Groupes de prestations

62.5 Procédés de réclame

Descriptif

- Examen et approbation des règlements communaux.
- Appui et conseil aux responsables de région - voyers, chefs d'entretien des routes et aux communes en matière d'application de la loi.
- Rédaction de préavis cantonaux, d'interventions et de déterminations sur des dénonciations.
- Préparation des développements législatifs et réglementaires.

Axes forts du PALM

En mars 2016, l'Office fédéral des transports a approuvé les plans de la première étape du tram entre le Flon et Renens et des bus à haut niveau de service de la région lausannoise. Equivalente à un permis de construire, cette approbation démontre la pertinence de la création d'un réseau d'axes forts de transports publics, élément central du projet d'agglomération Lausanne-Morges (PALM).

En juin, le Grand Conseil a adopté les crédits nécessaires à la réalisation de la première étape du réseau des axes forts, ainsi que les études des 2e et 3e étapes. La construction des infrastructures du tram représente un investissement de 287 millions de francs pour le Canton. Les communes de Crissier, Renens, Prilly et Lausanne ont voté les crédits permettant la réalisation de cette première étape, comprenant également plusieurs tronçons de lignes de bus à haut niveau de service.

<http://www.lausanne-morges.ch/axes-forts/>

Route cantonale RC 177

Commencée au printemps 2015, la construction de la route de liaison entre la zone industrielle de Vufflens-la-Ville/Aclens et la jonction autoroutière de Cossonay (RC 177) s'est poursuivie selon le planning. En 2016, les fouilles archéologiques, les travaux préparatoires et ceux de la route de la Plaine se sont terminés. Ce chantier majeur du réseau routier vaudois a permis la découverte de nombreux vestiges de grande valeur d'une agglomération celtique admirablement conservée, datant du 2e siècle avant J.-C.

La construction des évitements de Vufflens-la-Ville et de Penthaz a démarré. Les fondations, les piliers et les culées du viaduc sur la Venoge et les voies CFF ont été réalisés entre janvier et août 2016, alors que le montage de la poutre métallique a occupé les derniers mois de l'année.

La RC 177 sera mise en service en automne 2018.

<http://www.vd.ch/rc177>

Amélioration de l'offre ferroviaire à la Vallée de Joux

Élément essentiel pour améliorer la mobilité de l'ensemble des Vaudois, le Réseau Express Régional vaudois (RER Vaud) sera prolongé jusqu'au Brassus, grâce aux efforts conjoints du Canton, des CFF et de l'Office fédéral des transports. Le déplacement de la gare du Day sera nécessaire pour permettre aux trains de rejoindre directement une fois par heure la Vallée de Joux. Cette offre sera disponible à partir de décembre 2021.

En attendant la mise en service de la nouvelle gare du Day, les pendulaires de la Vallée de Joux peuvent profiter, depuis le nouvel horaire entré en vigueur le 11 décembre 2016, de premières liaisons directes aux heures de pointe. Deux trains circulent entre le Brassus et Lausanne le matin et font le chemin inverse le soir. En attendant la mise en service de la gare du Day, ils doivent faire le détour par Vallorbe.

D'autre part, les correspondances entre les TER français et les trains régionaux à destination du Brassus ont été optimisées afin de rendre plus attractifs les déplacements en train pour les frontaliers travaillant à la Vallée de Joux et répondre aux besoins des milieux économiques de cette région.

Extension de la communauté tarifaire Mobilis

Le 11 décembre 2016, les 15 communes du Chablais vaudois ont rejoint la communauté tarifaire vaudoise Mobilis. Cette extension marque la fin de la construction de la communauté, commencée en 2004 et qui couvre désormais presque l'ensemble du territoire cantonal. Seules les communes du Pays-d'Enhaut n'ont pas souhaité bénéficier du tarif Mobilis, principalement en raison de leur situation géographique.

Cette extension de Mobilis facilite la vie des usagers des transports publics du Chablais vaudois en leur proposant de voyager sur les lignes de transport des différentes entreprises avec un seul titre de transport pour l'entier de leur trajet. Les usagers ont ainsi le choix entre plusieurs moyens de transport et plusieurs itinéraires pour leurs déplacements. Cette facilité tarifaire constitue un facteur d'encouragement à l'utilisation des transports publics.

L'intégration des stations touristiques des Alpes vaudoises dans la communauté tarifaire ouvre par ailleurs de nouvelles perspectives de loisir pour tous les clients du périmètre Mobilis. Ces derniers n'ont en effet qu'un seul titre de transport à acheter pour se rendre à Villars-Gryon, Leysin ou aux Diablerets et profiter des nombreuses opportunités touristiques que ces régions proposent.

Grands projets autoroutiers et requalifications routières

Le 28 janvier 2016, le Conseil fédéral a approuvé le projet général relatif à la suppression du goulet d'étranglement de Crissier. L'augmentation de la capacité de ce goulet et la création des nouvelles jonctions de Chavannes et d'Ecublens renforceront le rôle de l'autoroute comme maillon indispensable au développement de la mobilité multimodale dans l'ensemble de l'agglomération Lausanne-Morges.

Ces infrastructures, ainsi que la future seconde sortie de la Blécherette et l'amélioration de celle de Malley permettront aux automobilistes de rester le plus longtemps possible sur le réseau des routes nationales avant de rejoindre leur destination finale. De quoi délester les centres du trafic de transit et permettre le développement des transports publics et des mobilités douces, comme le prévoit le PALM.

Ces grands chantiers impliquent une requalification de plusieurs routes cantonales et communales, telles que la route du lac entre la sortie autoroutière de Malley et la Venoge ou l'avenue du Tir-Fédéral sur les communes d'Ecublens, de Chavannes-près-Renens et de Crissier.

Projets d'agglomération de 3e génération

La Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR) a participé à la finalisation des projets d'agglomération de 3e génération, avec les divers partenaires concernés de l'agglomération Lausanne-Morges, du Grand Genève et de ChablaisAggo.

Les projets candidats à un cofinancement fédéral pour la réalisation de mesures infrastructurelles, parmi lesquelles la 2e étape du métro m3 entre le Flon et la Blécherette à Lausanne, ont été transmis à la Confédération en décembre 2016.

Chantiers routiers

Le réseau routier cantonal a connu quelques chantiers importants : réfection du viaduc de Cudrex à Bussigny, requalification de la route du lac devant l'Université de Lausanne, début des travaux de reconstruction du pont « En Marin » sur la route de Berne, aménagement de la jonction autoroutière de Coppet, réfection de la route Ollon – Villars-sur-Ollon entre le hameau de Huémoz et Les Tannes, ainsi que protections contre les chutes de pierres et les glissements de terrain sur la route des Mosses.

Entretien des revêtements routiers

En 2016, le Grand Conseil a accordé un huitième crédit-cadre, d'un montant de 14,5 millions de francs, pour financer les travaux d'entretien des revêtements routiers de 19 tronçons de routes cantonales hors traversées de localités totalisant 27 kilomètres. Cette mesure vient en complément de sept crédits-cadres accordés depuis décembre 2008 pour un montant total de 89,35 millions. Les secteurs rénovés sont répartis dans toutes les régions du canton sur la base d'une analyse détaillée des tronçons nécessitant des travaux. L'objectif est de maintenir un réseau routier cantonal efficace et sûr pour toutes les catégories d'usagers de la route, du cycliste à l'automobiliste, en passant par les transports publics et les véhicules utilitaires.

Guide des plans de mobilité

Les cantons de Genève et de Vaud ont publié un guide des plans de mobilité à destination des entreprises, des groupements d'entreprises et des institutions de la Métropole lémanique. Alors que les déplacements professionnels représentent un coût, tant en termes d'argent que de fatigue et de stress, le guide met en évidence l'intérêt pour les entreprises de réfléchir à un plan de mobilité rationalisant et facilitant les trajets de leurs collaborateurs et participant ainsi à l'amélioration générale de la mobilité collective.

Favoriser une utilisation plus rationnelle des différents moyens de transport grâce aux plans de mobilité est un complément indispensable aux investissements dans les infrastructures.

Mobilité vaudoise à l'horizon 2050

Dans le cadre de la Semaine de la mobilité, le Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH) a présenté les résultats d'une étude sur la mobilité vaudoise 2050. Conséquence d'une démographie et d'une économie en forte croissance, les besoins augmentent, en particulier aux heures de pointe.

D'ici 2050, le nombre des pendulaires dans les transports publics aura plus que doublé. La croissance de la mobilité sera majoritairement absorbée par les transports publics, principalement aux heures de pointe. Pour maîtriser la mobilité de demain, le Canton doit donc poursuivre ses investissements et développer les infrastructures dans une vision globale et coordonnée.

Remise en service du bateau CGN "Italie"

Le 10 novembre 2016, le bateau "Italie" (1908) a été remis en service. Près de 18 mois de travaux et plus de 60'000 heures ont été nécessaires pour restaurer à l'identique ce fleuron de la flotte CGN et le doter de la toute dernière technologie.

Le financement de cette rénovation, pour un montant total de 13,6 millions de francs, a été possible grâce à l'important soutien de l'Association des amis des bateaux à vapeur du Léman (ABVL) et de ses 20'000 donateurs, ainsi qu'à la contribution financière décisive du Canton de Vaud.

Campagne en faveur de la sécurité des employé-e-s d'entretien

Pour la quatrième année consécutive, la DGMR a participé, avec le soutien de la Police cantonale et des polices communales, à une campagne d'affichage pour attirer l'attention des usagers de la route sur les risques de l'activité d'entretien du réseau. Comme ces dernières années, elle a diffusé le message de prévention «Respectez notre vie. Nous protégeons la vôtre» également sur des dépliants, des banderoles posées dans des endroits bien visibles du réseau routier, des véhicules de service et les réseaux sociaux.

Internet

www.vd.ch/mobilite

www.vd.ch/planmobilite

www.vd.ch/routes

www.vd.ch/semaine-mobilite

www.vd.ch/velo

Descriptif

Assurer le développement et la réalisation de grands projets ferroviaires en collaboration avec les entreprises gestionnaires des infrastructures de chemins de fer et des autorités fédérales, cantonales et communales.

Organisation

Le Délégué du Conseil d'Etat aux grands projets ferroviaires (DGPF) est entré en activité en janvier 2015. Il est directement subordonné à la cheffe du DIRH. Ses principales activités portent sur le développement des projets suivants:

- Projet Léman 2030, étape de réalisation 2025, en particulier les projets d'aménagement des gares CFF de Lausanne et de Renens, de la 4e voie entre Lausanne et Renens, du saut-de-mouton de Malley ainsi que de la nouvelle gare RER de Cully
- Projet Léman 2030, étape PRODES 2030, avec l'objectif d'offrir une cadence des trains RegioExpress (RE) au quart d'heure entre Lausanne et Genève, nécessitant de réaliser notamment les 2 voies supplémentaires dans un secteur compris entre Allaman et Nyon;
- Ligne de la Broye entre Palézieux–Payerne–Morat avec l'objectif de proposer une cadence à la demi-heure entre Lausanne et Payerne et de moderniser des gares;
- Métro m2 et métro m3 en 1re étape en lien avec le projet de transformation de la gare de Lausanne (Léman 2030) et l'augmentation de la capacité du métro m2;
- Mise en souterrain du chemin de fer Lausanne (LEB) à l'Avenue d'Echallens, à Lausanne ;
- Prolongement à Leysin du chemin de fer Aigle-Leysin jusqu'au centre de la station en lien avec le projet de renouvellement de l'offre touristique Alpes vaudoises 2020.

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Usagers des transports publics.
- Autorités fédérales, cantonales et communales.
- Entreprises de transports publics.

Léman 2030

En 2009, la Confédération, les gouvernements des cantons de Vaud et de Genève ainsi que les CFF avaient signé la convention-cadre « Léman 2030 » relative au développement de l'offre et des infrastructures sur la ligne Lausanne – Genève à l'horizon 2030. Selon les prévisions, le trafic doit passer de 50'000 voyageurs par jour en 2010 à 100'000 voyageurs en 2030. Le projet vise à doubler le nombre de places assises entre Lausanne et Genève à l'horizon 2030.

Dans la région lausannoise, l'objectif est d'achever l'ensemble des travaux du noeud ferroviaire de Lausanne - Renens à fin 2025. Une fois les travaux achevés, la gare de Lausanne pourra accueillir les trains de quatre cents mètres de long.

Les coûts des projets pour la modernisation du noeud de Lausanne – Renens représentent un montant de l'ordre de 2 milliards de francs.

Dès décembre 2020 avec la mise en service de la 4e voie entre Lausanne et Renens ainsi que du saut-de-mouton de Malley, la cadence du RER Vaud pourra être portée au quart d'heure entre Cossonay et Cully. La gare de Cully sera adaptée pour servir de terminus aux trains RER en provenance de Grandson.

Parmi les principales avancées du projet Léman 2030 en 2016, mentionnons :

- la mise en service du nouvel enclenchement de la gare de Renens en novembre 2016 ;
- la construction du nouveau passage sous-voies en gare de Renens dont la 1ère étape sera accessible aux voyageurs en 2017 ;
- le début des travaux de la quatrième voie entre la sortie de la gare de Lausanne et Renens, qui doivent être terminés à fin 2020. En 2016, les travaux ont porté sur l'élargissement de la plate-forme ferroviaire du côté sud ;
- le début des travaux de construction du nouvel enclenchement de la gare de Lausanne qui sera mis en service en 2018 et qui permettra le début des travaux de la tête ouest de la gare de Lausanne ;
- le projet d'extension du faisceau de garage des trains à 400 m de longueur, aux Paleyres, à l'est de la gare de Lausanne a reçu le permis de construire de la part de l'Office fédéral des transports (OFT). Des recours ont toutefois été déposés au Tribunal administratif fédéral, ce qui retarde le début des travaux ;
- le projet de transformation de la gare de Lausanne qui avait fait l'objet d'une enquête publique au printemps 2015. En 2016, les CFF ont poursuivi les démarches avec le Canton, la Ville de Lausanne et les riverains en vue d'obtenir une approbation des plans par l'OFT en automne 2017 ;
- le projet de nouvelle gare de Cully, finalisé en 2016 ; il comprend une voie centrale pour le rebroussement des trains RER. Les quais seront construits avec une longueur de 220 m et avec une hauteur à 55 cm, offrant un accès de plain-pied aux trains. Le dossier d'approbation des plans a été adressé par les CFF à l'OFT en décembre. L'intégration des ouvrages d'art a fait l'objet d'études approfondies de manière à recevoir le préavis favorable de la Commission consultative de Lavaux (CCL) avant la mise à l'enquête publique du projet ;
- du côté du noeud de Genève, les travaux de construction des points d'évitement de Mies et de Chambésy sont engagés depuis l'automne 2015. La cadence au quart d'heure du Léman Express (RER franco-valdo-genevois) sera ainsi offerte en été 2018 entre Coppet, Genève et Lancy-Pont-Rouge, dans l'attente de la mise en service de la liaison vers Annemasse (CEVA) en décembre 2019.

L'illustration suivante présente une image de synthèse, à l'entrée de la gare de Cully, du côté Lausanne, du nouveau mur avec un revêtement en pierres naturelles et de la nouvelle passerelle de la Charetaz et montre leur intégration au site protégé de Lavaux.



Développement de l'offre sur la ligne de la Broye avec une cadence à la demi-heure

En 2015, le Canton de Vaud et les CFF avaient signé une convention de financement des études d'adaptation et de modernisation des gares

de Lucens et d'Ecublens-Rue. Cette dernière permettra l'introduction, en décembre 2017, de la cadence à la demi-heure en semaine du RER Vaud sur la ligne de la Broye avec une liaison horaire directe entre Lausanne et Morat

Les deux gares sont planifiées pour assurer le croisement des trains. Elles seront équipées de deux quais de 170 mètres de long, avec une hauteur de 55cm au-dessus du niveau des rails pour offrir un accès de plain-pied aux trains et disposeront d'un passage inférieur accessible aux personnes à mobilité réduite. Les études portent également sur l'automatisation et la télécommande de la ligne Payerne-Palézieux.

Les dossiers d'approbation des plans de chacune des deux gares ont été adressés par les CFF à la Confédération en juillet 2016. L'enquête publique s'est déroulée en automne. L'Office fédéral des transports doit rendre sa décision d'approbation des plans au début de 2017, de manière à pouvoir terminer les travaux pour le changement d'horaire de décembre de la même année.

L'engagement du canton porte sur un montant de 2.1 MCHF. Il est financé par le crédit d'étude concernant la 2ème étape de développement du RER Vaud, accordé par le Grand Conseil par décret du 9 septembre 2014.

Développement des métros m2 et m3 en 1re étape

En 2015, le Canton de Vaud et les CFF avaient signé une convention de financement des études d'adaptation et de modernisation des gares de Lucens et d'Ecublens-Rue. Cette dernière permettra l'introduction, en décembre 2017, de la cadence à la demi-heure en semaine du RER Vaud sur la ligne de la Broye avec une liaison horaire directe entre Lausanne et Morat

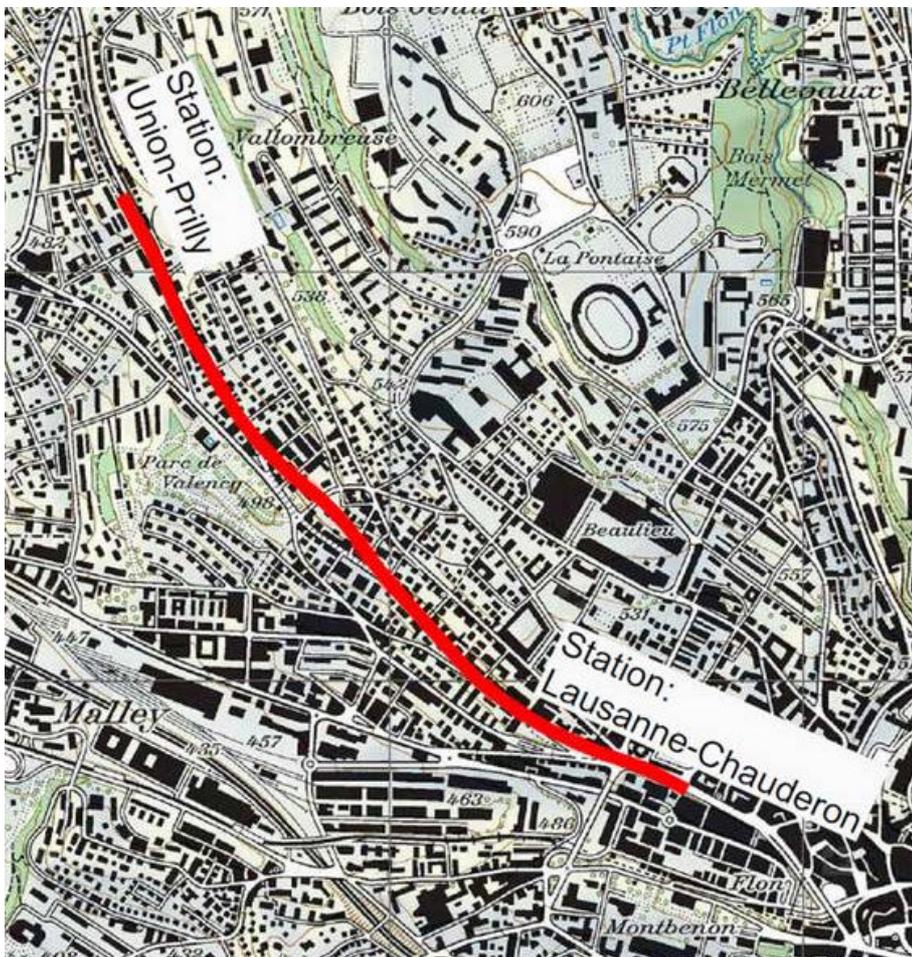
Les deux gares sont planifiées pour assurer le croisement des trains. Elles seront équipées de deux quais de 170 mètres de long, avec une hauteur de 55cm au-dessus du niveau des rails pour offrir un accès de plain-pied aux trains et disposeront d'un passage inférieur accessible aux personnes à mobilité réduite. Les études portent également sur l'automatisation et la télécommande de la ligne Payerne-Palézieux.

Les dossiers d'approbation des plans de chacune des deux gares ont été adressés par les CFF à la Confédération en juillet 2016. L'enquête publique s'est déroulée en automne. L'Office fédéral des transports doit rendre sa décision d'approbation des plans au début de 2017, de manière à pouvoir terminer les travaux pour le changement d'horaire de décembre de la même année.

L'engagement du canton porte sur un montant de 2.1 MCHF. Il est financé par le crédit d'étude concernant la 2ème étape de développement du RER Vaud, accordé par le Grand Conseil par décret du 9 septembre 2014.

Mise en souterrain du chemin de fer Lausanne (LEB) à l'Avenue d'Echallens, à Lausanne, entre Union-Prilly et Lausanne-Chauderon

Le plan ci-dessous présente le tracé du projet de mise en souterrain de la ligne de chemin de fer Lausanne-Echallens-Bercher (LEB), à l'avenue d'Echallens à Lausanne:



Le projet vise les buts suivants:

- permettre le développement de la ligne en augmentant les cadences de circulation dans un couloir nord entre Lausanne et Echallens, en fort développement ;
- augmenter sur ce tronçon la vitesse de circulation des trains, aujourd'hui limitée par les règles de la marche à vue et par les dangers permanents d'accidents graves avec des automobilistes et des piétons ;
- assurer la sécurité des usagers à l'avenue d'Echallens dans un environnement urbain inadapté à la circulation sur route d'un chemin de fer en simple voie.

Le projet porte sur une longueur de 1'687 m avec un tracé à double voie, entre les gares existantes de Lausanne-Chauderon et de Prilly-Union. Il débute au km -0.227 à l'extrémité ouest du quai de la gare de Chauderon (ndr : le km 0.000 correspond à la position du bâtiment voyageurs de l'ancienne gare de Chauderon) et se termine au km 1.460 au milieu de la gare Prilly-Union. La longueur du nouveau tunnel, d'une section de 70 m², est de 1478 m avec un portail ouest au km 1.251.

Le prolongement du quai de la gare Prilly-Union à 129 m est réalisé dans le cadre du projet, de même que la construction d'un nouveau passage inférieur piétonnier reliant la gare au trottoir nord de la route de Neuchâtel (Prilly) et de l'avenue d'Echallens (Lausanne). Ce passage est réalisé à l'est de la gare. Il passe sous le chemin de fer et sous la route cantonale. La longueur du quai permettra d'accueillir à terme des trains de 120m de long.

En janvier 2016, le projet a été mis à l'enquête publique selon la procédure d'approbation des plans conduite par l'OFT. L'année 2016 a été consacrée au traitement des interventions des riverains. L'objectif est d'obtenir en juin 2017 la décision d'approbation des plans.

Le canton devra financer un tiers du coût du projet selon les règles applicables pour un projet de mise en propre d'une ligne ferroviaire. Le devis est de 137 MCHF HT, et hors risques, dont un montant de 4.05 MCHF a déjà été financé pour les études et pour des acquisitions préalables.

La mise en service du nouveau tracé souterrain est prévue en octobre 2020.

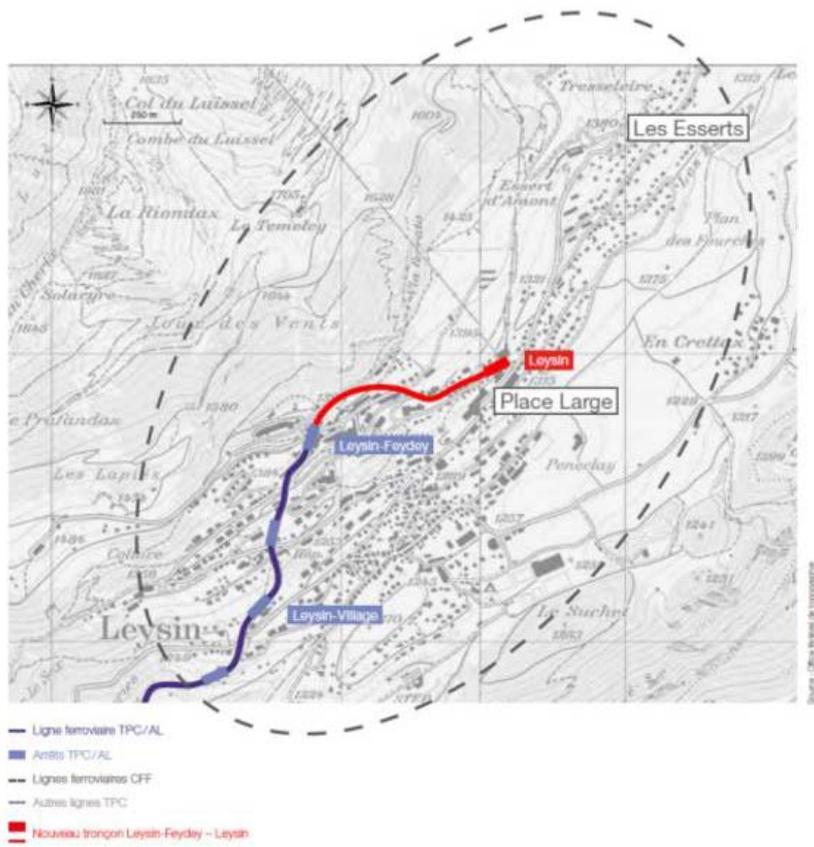
Alpes vaudoises 2020 : prolongement de la ligne de chemin de fer Aigle-Leysin à la nouvelle gare de Leysin au centre de la station et au départ des remontées mécaniques

L'étude du prolongement du chemin de fer Aigle-Leysin de la gare de Leysin-Feydey à la nouvelle gare de Leysin s'inscrit dans le cadre du projet développé dans le rapport « Alpes vaudoises 2020 ».

Le projet de prolongement du chemin de fer Aigle – Leysin (AL) de la gare de Leysin-Feydey à la nouvelle gare de Leysin figure parmi les propositions de développement de l'offre ferroviaire régionale présentées en novembre 2014 par la Conférence des transports de Suisse occidentale (CTSO) pour programme fédéral de développement des infrastructures ferroviaires à l'horizon 2030, PRODES 2030.

Dès lors, afin d'être prêt pour engager la réalisation du projet dès 2019 (appels d'offres des travaux) sitôt après l'approbation fédérale du programme PRODES 2030 en 2018, un crédit d'étude de 3.6 MCHF a été accordé par le Grand Conseil pour poursuivre les études du projet et engager la procédure d'approbation des plans (PAP) de compétence fédérale. La mise en service du prolongement pourrait intervenir en 2023.

Le plan suivant présente le tracé du prolongement envisagé d'une longueur de 780 m :



Le décret a été adopté le 22 novembre 2016 par le Grand Conseil.

63.0 Pilotage et soutien

Piloter le service et assurer un soutien managerial, technique et administratif

Descriptif

- Piloter le service
- Soutenir la gestion financière
- Soutenir la gestion des achats et des contrats
- Apporter un soutien administratif
- Soutenir la gestion des ressources humaines
 - Développement des compétences
- Assurer la sécurité des systèmes
 - Standards de sécurité
- Soutenir le pilotage et la rationalisation du SI Cantonal
 - Plan directeur cantonal des SI
- Soutenir le pilotage de la DSI
 - Système de management
 - Portefeuille projets
 - Processus projet
- Mettre en cohérence les standards techniques
- Apporter une expertise technologique

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Collaborateurs du service.
- Ensemble des services de l'ACV.
- Tous utilisateurs internes et externes de l'informatique cantonale.

63.1 Evolution des SI

63.1 Evolution des SI

Mettre en œuvre, avec les services bénéficiaires, des solutions contribuant à rendre les processus de l'administration plus simples et plus efficaces, pour elle-même et pour les usagers.

Descriptif

- Piloter et rationaliser les SI métiers
 - Schémas directeurs sectoriels
 - Standards applicatifs
- Elaborer et maintenir les solutions métiers et transversales (socle du SI)
- Mettre en oeuvre la sécurité des solutions

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Ensemble des services de l'ACV.
- Tous utilisateurs internes et externes de l'informatique cantonale.

63.2 Mise à disposition des systèmes et assistance aux utilisateurs

63.2 Mise à disposition des systèmes et assistance aux utilisateurs

Assurer la disponibilité des moyens informatiques et de télécommunications nécessaires quotidiennement au bon fonctionnement de l'administration.

Descriptif

- Piloter et rationaliser les infrastructures techniques
 - Schéma directeur des infrastructures
 - Standards d'infrastructures
- Elaborer et maintenir les solutions d'infrastructures techniques
- Mettre à disposition (exploiter) les systèmes
- Gérer l'assistance utilisateur et résoudre les incidents
- Mettre en oeuvre la sécurité des infrastructures

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

- Ensemble des services de l'ACV.
- Tous utilisateurs internes et externes de l'informatique cantonale.

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)
Direction des systèmes d'information (DSI)
Événements marquants, évolutions significatives

Conformément au plan directeur cantonal des SI (socle) et aux schémas directeurs sectoriels métiers, la DSI a poursuivi en 2016 la réalisation d'un grand nombre de projets de rationalisation des systèmes d'information, tout en assurant la disponibilité et la sécurité des systèmes nécessaires quotidiennement au fonctionnement de l'Administration (mise à disposition des systèmes, maintenance des applications et des infrastructures, assistance aux utilisateurs).

Les événements les plus marquants ayant contribué aux efforts de simplification administrative et au renforcement de la maîtrise par la DSI de la qualité, des coûts et des risques des SI, sont :

Systèmes d'information métiers

- Fiscalité: **La simplification des déclarations d'impôts pour les personnes morales** avec mise en place de la déclaration en ligne ainsi que l'envoi électronique des pièces justificatives (PP/PM)
- Fiscalité: **La mise en œuvre de la taxation des personnes morales avec la gestion des documents dématérialisés** ainsi que la solution pour l'assujettissement des personnes morales
- Formation Professionnelle: **L'adoption par le Conseil d'Etat de l'EMPD pour la refonte du système d'information de l'enseignement postobligatoire et la modernisation de celui de la formation professionnelle**
- Formation obligatoire: **La poursuite de la mise en œuvre du système d'information de l'enseignement obligatoire** pour la DGEO
- Sécurité: **La mise en service de la nouvelle centrale d'engagement (SAE)** de la PCV et de la PML.
- Justice: **L'élaboration du cahier des charges et de l'appel d'offres pour le renouvellement du système d'information de la justice** (GDD-GDC-DREF) ainsi que l'initialisation du remplacement de l'application de gestion des faillites
- Social: **Le début du renouvellement de l'application d'Enregistrement des Subsidés à l'Assurance Maladie (SESAM)**
- Territoire et Environnement: **La consolidation des infrastructures du SI Environnement et le lancement de la modernisation du SI de la mobilité et des routes**

Socle des systèmes d'information

- La réalisation et mise en œuvre des actions 2016 de de l'EMPD «Cyberadministration– Etape 2» :
 - **Début de la réalisation de l'espace sécurisé pour les entreprises** pour une mise en œuvre en 2017
 - **Préparation de l'unification des points d'accès pour l'usager** (VD.CH, portail des prestations en ligne, M.VD)
 - Mise en œuvre du **catalogue des prestations**
 - Mise en œuvre de la **nouvelle architecture technique du portail**
 - Préparation de la solution de signature électronique
 - Préparation des fonctionnalités de suivi des demandes
 - **La poursuite de l'interconnexion des registres avec les applications métiers**, dont celui des entreprises avec les établissements et le système d'information d'imposition des personnes morales.
- L'adoption de l'EMPD **pour le renouvellement du SI de l'exécutif et du législatif** et début de la réalisation.
- Pour le SI Ressources humaines, le début du **renouvellement du moteur de paie et la mise à jour de la solution de gestion des temps**.
- L'élaboration d'un **schéma directeur relatif à l'environnement utilisateur et à la gestion de contenu** et le lancement de tests sur deux scénarios d'évolution.
- La **modernisation des infrastructures** s'est poursuivie par :

- La fin de la modernisation des **postes de travail** (passage à Windows 7)
- Le **désengagement de technologies serveurs obsolètes** : Windows 200x, Solaris,...
- La **fin de la mise en œuvre du site de secours** (temps de reprise de moins de 2 j)
- La **mise en œuvre d'une plateforme de surveillance de bout en bout de la performance des systèmes**
- La **poursuite du désengagement du Mainframe**

La DSI a par ailleurs poursuivi les travaux d'amélioration continue de son organisation et de son fonctionnement afin de répondre à ses objectifs de renforcement de la qualité, de maîtrise des coûts et de maîtrise des risques. Les réalisations les plus significatives sont:

- **L'amélioration continue de son système de management (SMDSI)** grâce à:
 - L'adoption d'une politique et d'un manuel de management de la DSI.
 - La formalisation d'une politique d'approvisionnement.
 - L'adoption d'une nouvelle directive de gestion financière.
 - L'adoption de directives et plans de mise en œuvre des exigences en matière de gouvernance des SI métiers (pilotage et de rationalisation des SI sectoriels) et d'élaboration/maintenance des solutions.
 - L'initialisation d'un catalogue des prestations.
 - La révision des processus de gestion des incidents, des problèmes et des configurations. La préparation de l'évolution de la gestion des changements.
 - La mise en œuvre d'une gouvernance des risques.
 - La mise en œuvre de la fonction d'audit interne et le lancement des audits.
 - La réalisation d'un audit de la fonction RH à la DSI.
 - Le lancement de la mise en œuvre du système de contrôle interne financier.

- La réalisation et le **début du déploiement d'une solution de gestion intégrée du patrimoine applicatif et des risques.**

- **Poursuite de la mise en place du volet « Sécurité de l'information » de son système de management (SMSI)** et poursuite des efforts de formation et sensibilisation :
 - La réalisation du premier audit du volet sécurité du système de management de la DSI.
 - La modernisation d'un des piliers de la gestion des identités et des accès (OpenAM).
 - La mise à disposition d'une zone technique pour le cloisonnement des infrastructures
 - Le lancement de la sensibilisation des collaborateurs de l'Etat via des modules de e-learning réalisés conjointement avec d'autres cantons suisses.

- **Finalisation de la démarche d'internalisation partielle des ressources externes de la DSI**, donnant lieu à une information régulière du CE.

Cette démarche a pour objectif de réduire la dépendance de l'ACV vis-à-vis de ses fournisseurs et de générer au passage une marge de manœuvre financière, notamment pour renforcer la sécurisation des systèmes d'informatiques. Le résultat obtenu est conforme aux objectifs fixés ; ainsi, 52 postes internes (soit 50.2 ETP sur les 53 ETP autorisés par le CE) ont été créés et pourvus à la DSI au 31.12.2016, pour des fonctions pérennes et critiques, générant une économie annuelle résiduelle pérenne cumulée d'environ 2.6 millions CHF, réallouée pour financer les effets pérennes de projets stratégiques du CE (sécurité informatique, cyberadministration, système d'information financier).

Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)
Direction des systèmes d'information (DSI)
Sources d'informations complémentaires

Plan directeur cantonal des SI 2013-2018 :

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dinf/dsi/fichiers_pdf/02.1_Politique_Plan_directeur_cantonal_des_SI.pdf

EMPD Cyberadministration Etape 2 :

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/gc/fichiers_pdf/2012-2017/235_TexteCE.pdf

EMPD Enseignement obligatoire :

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/gc/fichiers_pdf/2012-2017/199_RC.pdf

EMPD SAMOA :

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/gc/fichiers_pdf/2012-2017/251_RC.pdf

706.0 Conduite stratégique et opérationnelle

Ce domaine, placé directement sous la responsabilité du Chef de service, offre une approche stratégique, tout en s'assurant d'une organisation du service efficiente et des moyens suffisants et adéquats pour y parvenir.

Descriptif

Conduite stratégique et opérationnelle

Fournir une vision stratégique dans le domaine RH et garantir l'allocation des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés et s'assurer de la réalisation et de la qualité des prestations

- Conseiller l'employeur dans la définition de la vision RH
- Développer la communication et l'information vis-à-vis de l'interne de l'Administration cantonale vaudoise
- Assumer la gestion des fonctions dirigeantes et exposées
- Assurer le support et le conseil juridique
- Développer et assurer une approche qualité des prestations délivrées dans le domaine des ressources humaines
- Disposer des processus RH formalisés et documentés afin d'améliorer la pratique et le partage de connaissances avec les partenaires du service du personnel
- Accompagner les responsables des processus en vue d'assurer l'automatisation et l'amélioration continue de leurs pratiques
- Gérer l'organisation du service, les finances et les moyens humains
- Assurer le support administratif interne

Assurer la cohérence organisationnelle, à l'optimisation de l'allocation des effectifs et de la masse salariale de l'ACV

- Réaliser l'analyse technique des organisations en regard de leurs missions, prestations et processus et déterminer le niveau des postes
- Etablir une vision globale en matière d'effectifs et de gestion de la masse salariale par la consolidation des indicateurs et tableaux de bord transmis aux autorités compétentes, en particulier par le traitement de l'examen des demandes de postes nouveaux

Maintenir et développer le système d'information des ressources humaines (SIRH)

- Apporter une expertise pour la réalisation, la mise en œuvre et le suivi du référentiel RH (système de management)
- Maintenir à jour les référentiels et tables de données en relation avec les applications salaire
- Assurer la réalisation du plan d'action du schéma directeur informatique
- En collaboration avec la DSI, et en s'appuyant sur l'organisation interne du service pour l'informatique, assurer la gestion transversale du système d'information RH

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

A l'interne, le Conseil d'Etat, le Chef de département, le Chef de service et les collaborateurs. A l'externe, le CEP, la Caisse de pensions, les différents assureurs, les syndicats, les responsables des directions de ressources humaines des autres cantons suisses.

706.1 Administration des ressources humaines

706.1 Administration des ressources humaines

Ce domaine connaît pour mission principale le traitement de la paie. Il s'agit là de délivrer une prestation tous les mois sous la forme non seulement du paiement des salaires mais également du paiement des différentes indemnités dues. La précision des données est un préalable pour le versement des salaires justes.

Descriptif

Verser aux collaborateur-trice-s, dans les délais, leur rémunération due au moyen d'un applicatif salaire adapté et performant, en s'appuyant sur des délégations de compétences maîtrisées et contrôlées afin de concentrer l'activité sur les tâches spécialisées et à valeur ajoutée

- Assurer le paiement des salaires et la gestion administrative en relation avec la rémunération pour l'ensemble de l'ACV
- Suivre l'évolution des situations d'incapacité de travail de longue durée sur le plan du droit au salaire et des prestations des assureurs sociaux
- Assurer la gestion et le suivi des assurances sociales (AVS-AC, LAA, AF, CPEV) en collaboration avec les services
- Assurer que les évolutions légales et correctives, ainsi que les modifications correspondantes des applications salaire soient effectuées en temps utile
- Assurer, pour le compte de la Caisse cantonale d'allocation familiale (CCAF), la gestion déléguée des allocations familiales

Assurer la coordination des activités des secteurs du domaine, ainsi que la cohérence des pratiques en matière de procédures administratives et de rémunération entre les différents offices payeurs (SPEV, CHUV, UNIL, OPES). Coordonner et dispenser la formation et l'information du réseau des CoRH des services

- Fixer les objectifs des secteurs, coordonner leur activité et en contrôler la bonne exécution. Leur apporter aide et appui
- Anticiper les évolutions légales ou organisationnelles en relation avec l'activité du domaine
- Coordonner l'application cohérente des pratiques des offices payeurs (CoOP)
- Assurer l'information et la formation pour le réseau des CoRH

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

Collaborateurs ACV, Caisse AVS, Assureurs LAA, CPEV, CCAAF, OAI, Offices payeurs, Réseau RH, Services.

706.2 Prestations RH

Ce domaine comprend 5 volets essentiels. Chaque volet offre aux services de l'ACV des prestations RH spécialisées. Il s'agit du recrutement des cadres dirigeants et du développement des compétences, de la mobilité et la formation, de la gestion des absences de longue durée et de la coordination de l'apprentissage.

Descriptif

Développer et promouvoir la politique globale de recrutement et de développement des compétences au sein de l'ACV

- Offrir aux services une plate-forme de conseil et d'accompagnement en matière de la publication des offres d'emploi ainsi que dans les domaines du recrutement et de développement des compétences
- Conduire la procédure de sélection des candidat-e-s aux fonctions de cadres dirigeant-e-s et d'expert-e-s et fournir conseil et appui afin que l'Etat bénéficie d'un management performant
- Apporter un appui dans la procédure d'engagement des fonctions de cadre intermédiaire afin que l'Etat bénéficie du personnel compétent et motivé
- Préparer une relève de qualité en conduisant les démarches de développement des compétences cadres, et en offrant aux cadres une meilleure perception de leurs talents et des potentialités à développer
- Offrir des outils d'appréciation adaptés afin de favoriser le développement et la mobilité professionnels

Définir une politique de formation continue intégrée à la stratégie de l'Etat

- Analyser les besoins en formation de l'ACV au regard de ses orientations et de ses objectifs
- Elaborer un plan et un programme d'actions de formation, et évaluer les moyens pédagogiques
- Construire un dispositif de formation permettant de valoriser les potentiels, de développer l'adaptabilité par rapport aux métiers et à leurs évolutions
- Gérer de manière optimale le budget formation centralisé (compte 3091)

Contribuer au développement d'une gestion prévisionnelle et prospective des emplois

- Faciliter la connaissance des besoins en recrutement et des profils recherchés au sein de l'ACV
- Concevoir une politique de mobilité professionnelle au sein de l'ACV
- Anticiper le développement et l'actualisation constante des compétences nécessaires à l'évolution des missions des services
- Disposer, développer et adapter un référentiel de compétences
- Offrir des outils d'appréciation adaptés afin de favoriser le développement et la mobilité professionnels

Définir, appliquer et développer une politique de gestion des absences maladie et d'accident de longues durées et d'un accompagnement personnalisé des situations complexes

- Assurer une détection et une prise en charge précoce des situations d'absence de longue durée en favorisant la réinsertion professionnelle
- Formaliser les règles et procédures de gestion en matière de suivi des absences de longue durée et de réinsertion professionnelle
- Coordonner et développer le réseau de partenariat avec les intervenants internes et externes
- Développer et offrir des prestations spécifiques en matière de diagnostic et d'accompagnement
- Soutenir les services dans l'accompagnement au retour, notamment par la disposition d'outils

Développer les pratiques d'encadrement des apprentis et les places d'apprentissage au sein de l'ACV. Soutenir et conseiller les services, en particulier les formateur-trice-s en entreprise (FE) et les formateur-trice-s sur la place de travail (FPT) en vue de développer une politique d'apprentissage

- Soutenir les services dans l'application de la politique d'encadrement des apprentis et assurer la communication à l'ensemble des acteurs et partenaires concernés
- Harmoniser, simplifier et renforcer les pratiques d'encadrement des apprentis dans les différents départements et services
- Veiller à la formation, au développement des compétences et aux moyens mis à disposition pour les personnes en charges des

apprenti-e-s à l'Etat (formateur-trice-s en entreprise (FE), formateur-trice-s sur la place de travail (FPT))

- Développer les places et les filières d'apprentissage au sein de l'ACV
- Organiser et assurer la campagne de recrutement centralisée des apprenti-e-s de commerce
- Rapporter à la Commission de coordination des apprentis (CCA)

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

Conseil d'Etat, chefs de service, Réseau RH, CST, OAI, CPEV, assureurs LAA, collaborateur-trice-s ACV et candidat-e-s, CCA, CEP.

706.3 Développement, organisation et perspectives RH

706.3 Pilotage RH

Ce domaine contribue à la mise en application de la politique RH décidée par le Conseil d'Etat dans trois domaines essentiels. Il s'agit du pilotage du système de rémunération et des données RH, de la gestion de l'organisation et la rétribution, et de la gestion et développement des outils et référentiels RH.

Descriptif

Assurer la mise en œuvre de la politique des ressources humaines et la cohérence de l'organisation et de la rémunération

- Assurer la cohérence de l'organisation et des rôles par l'analyse technique des organisations en regard de leurs missions, prestations et processus et la détermination des niveaux des postes
- Appliquer le dispositif normatif décidé par le Conseil d'Etat et veiller à l'égalité de traitement
- Fournir un cadre de régulation en matière de reconnaissance de la qualité de la prestation délivrée
- Développer un pilotage de l'organisation et construire des outils statistiques RH

Assurer le pilotage du système de rémunération et des données RH

Développer et appliquer un système de pilotage concernant le système salarial ainsi que les données RH basé sur :

- Les indicateurs et les tableaux de bord comme outils de pilotage et d'aide à la décision
- La modélisation comme outil de projection
- La réalisation d'études statistiques
- Les études de « benchmark »

Adapter et développer les outils et référentiels RH

- Assurer une veille des métiers
- Développer un dispositif d'utilisation et de veille des fonctions
- Assurer un appui technique à la commission d'évaluation des fonctions
- Développer, proposer et implémenter des outils RH dans le cadre d'un système intégré
- Disposer, développer et adapter un référentiel de compétences

Bénéficiaires / public-cibles / partenaires

Conseil d'Etat, Services, collaborateur-trice-s, partenaires externes (cantons, Confédération, etc.)

Loi sur les Hautes Ecoles vaudoises (LHEV)

Suite à l'adoption de la loi sur les Hautes écoles vaudoises (LHEV), le processus d'autonomisation des Hautes écoles vaudoises s'est poursuivi en 2016. Outre l'accompagnement et la formation des unités RH des écoles, les travaux ont notamment permis de finaliser les modalités d'intégration des collaborateur-trice-s du Centre d'études et de Transferts Technologiques (CeTT) au sein de la HEIG-VD au 1er janvier 2017. Ils ont également permis l'adoption, pour la HEIG-VD, d'une directive sur les collaborateur-trice-s engagé-e-s sur des fonds extérieurs à l'Etat. Des directives similaires sont en cours d'élaboration pour les autres hautes écoles.

Modifications normatives sur le réengagement des retraités

Les conditions et règles pour une prolongation de l'activité au-delà de l'âge maximum de la retraite (65 ans) et de réengagement de retraités ont été revues et formalisées suite à l'adoption de la nouvelle loi sur la caisse de pensions, la LPers et le règlement général d'application de la LPers ont été adaptés en conséquence (entrée en vigueur au 1er janvier 2017).

Sur ces nouvelles bases, seul le Conseil d'Etat peut à titre exceptionnel autoriser la poursuite de l'activité au-delà de l'âge maximum, mais au plus jusqu'à 70 ans. La possibilité de réengager un retraité ne peut se faire que si une pénurie est constatée dans un secteur d'activité ou si l'accomplissement de tâches particulières requiert les compétences spécifiques d'un-e collaborateur-trice retraité-e.

Cursus de formation RH

L'implémentation du nouveau cursus de formation RH se poursuit. Pour rappel, l'objectif est d'assurer à l'ensemble de la fonction RH de l'ACV une formation de base commune et offrir des modules optionnels. 11 sessions pour les trois premiers modules obligatoires ont été organisées en 2016, qui concernent les bases juridiques, les processus, le système d'information RH, la rémunération et la fixation du salaire initiale, la gestion des salaires et des assurances sociales. Ces sessions ont permis de former 39 collaborateur-trice-s. Un quatrième module obligatoire a été développé concernant la gestion des absences longue durée. 8 personnes ont participé à la session pilote. Ce nouveau module a été intégré dans le catalogue du CEP 2017.

Bureau de coordination RH (BCRH)

Après deux ans d'activités, le bureau de coordination RH (BCRH) a souhaité faire évoluer sa structure afin de répondre encore mieux aux besoins et attentes des services. Dans cette optique la composition du bureau a été revue. La nouvelle structure intègre un représentant des autorités d'engagement, afin de mieux cibler leurs besoins dans le développement des pratiques RH. Des espaces d'échanges pour chaque métier de la fonction RH ont également été créés, avec un représentant de chaque métier siégeant dans la nouvelle structure, afin d'assurer l'identification des besoins métiers sur le terrain. D'autre part, en plus d'un représentant du CHUV, un représentant des Hautes Ecoles (UNIL) a également été intégré dans la nouvelle structure, afin de favoriser le partage des bonnes pratiques RH au sein de l'ensemble de l'Etat de Vaud. L'objectif de la nouvelle structure est également de faciliter la prise de décision et la mise en œuvre des pratiques RH. Elle sera mise en œuvre au 1er janvier 2017 et pilotée par le SPEV.

Règlement de santé et sécurité au travail (RSST)

Le projet de règlement de santé et sécurité au travail (RSST) proposé au Conseil d'Etat a été adopté le 9 novembre 2016 (entrée en vigueur le 1er janvier 2017). L'objectif principal est de répondre au dispositif normatif fédéral en vigueur, d'assurer la prévention en matière de santé et sécurité des collaborateur-trice-s au travail, et de réduire les taux d'accidents professionnels. Le nouveau règlement prévoit entre autres la création d'une commission de coordination pour la protection de la santé et de la sécurité des collaborateur-trice-s au travail, composée de représentant-e-s du personnel, de l'Etat et de professionnel-le-s de la santé. La mise en œuvre est assurée par le SPEV.

Par ailleurs, le centre de santé au travail (CST) dont l'activité était suivie par le Service de la santé publique (SSP) a été rattaché au SPEV sans autre changement. Ce rattachement est lié au fait que l'activité du CST est étroitement liée avec les travaux de santé et sécurité au travail d'une part, et avec la réinsertion professionnelle d'autre part.

Système d'information RH (SIRH) et gestion électronique des documents (GED)

Les travaux concernant la refonte du système d'information RH (SIRH), conduits en partenariat avec la DSI, le CHUV et l'OPES, se poursuivent conformément au planning prévu. La première étape qui concerne le remplacement du moteur de paie actuel sera mise en œuvre au 1er janvier 2018. Pour rappel, le nouveau SIRH a pour mission d'optimiser l'accès à l'information et le traitement des données, d'assurer le stockage centralisé d'informations fiables et exploitables en tout temps. Les travaux se sont concentrés en 2016 sur la finalisation de l'analyse des besoins, l'élaboration des spécifications fonctionnelles nécessaires au développement de l'outil, et les premiers travaux de paramétrage.

Parallèlement, l'organisation des tâches, la répartition des responsabilités, les connaissances nécessaires pour les personnes qui seront les acteurs du nouveau SIRH ont été définies. La répartition des rôles entre les services et le SPEV a également été revisitée. Les services ont identifié les personnes qui seront en charge d'utiliser le nouvel outil en 2018. L'implémentation d'une gestion électronique des documents (GED) dans les services a également débuté. L'objectif est de sauvegarder l'ensemble des dossiers personnels des collaborateur-trice-s actifs-actives sous forme électronique d'ici le 01.01.2018. La DSI et le SDE ont fait office de services pilotes pour tester et valider le concept développé. L'ouverture échelonnée de la GED aux autres services de l'ACV est en cours.

Cursus de formation cadres

Le service a mené les premiers travaux pour le développement d'un cursus de formation dédié aux cadres de l'administration. Les travaux se sont focalisés sur l'identification des besoins de formations des cadres au travers de séances de travail et entretiens individuels auxquels quelques 57 cadres et 11 responsables RH ont participé. Les résultats ont été consolidés dans un rapport d'analyse qui a permis l'élaboration d'objectifs de formation.