



# Évaluation du fonctionnement du Conseil de politique sociale pour la législature 2017 – 2022

**Rapport à l'intention du Département de la santé et de l'action  
sociale du Canton de Vaud et du Conseil de politique sociale**

Lausanne, le 9 juin 2022

**I Auteur-e-s**

Dr. Nicolas Grosjean (direction du projet)  
Julie Martin, M.A. (collaboratrice au projet)  
Carole Stehlin, M.A (collaboratrice au projet)

**I INTERFACE Politikstudien**

Forschung Beratung AG

Rue de Bourg 27  
CH-1003 Lausanne  
Tel +41 (0)21 310 17 90

Seidenhofstrasse 12  
CH-6003 Luzern  
Tel +41 (0)41 226 04 26

[www.interface-pol.ch/fr](http://www.interface-pol.ch/fr)

**I Mandant**

Département de la santé et de l'action sociale du Canton de Vaud (DSAS)

**I Durée**

Février 2022 à juin 2022

<b>1. Introduction</b>	<b>4</b>
1.1 Contexte et objectifs	4
1.2 Méthodologie	4
1.3 Limites de l'évaluation	5
1.4 Structure	5
<b>2. Conformité</b>	<b>6</b>
2.1 Modifications légales et réglementaires intervenues depuis 2017	6
2.2 Fonctionnement du CPS	7
<b>3. Efficacité</b>	<b>11</b>
3.1 Efficacité interne du CPS	11
3.2 Communication CPS – communes	15
<b>4. Utilité</b>	<b>17</b>
4.1 Influence du CPS sur la politique sociale	17
4.2 Utilité pour le renforcement du dialogue Canton-communes	18
<b>5. Suivi des recommandations des évaluations de 2007 et 2016</b>	<b>19</b>
<b>6. Constats et recommandations</b>	<b>22</b>

# 1. Introduction

## 1.1 Contexte et objectifs

Le Conseil de politique sociale (ci-après, « CPS ») est un organe instauré en 2005 afin d'intégrer les communes dans la définition de la politique sociale du canton. Il trouve son fondement dans la Loi sur l'organisation et le financement de la politique sociale (LOF). L'art. 11 LOF prévoit qu'une évaluation soit conduite une fois par législature, et fasse l'objet d'un rapport présenté au Parlement. Depuis sa mise en place, le CPS a fait l'objet de deux évaluations externes, l'une en 2007 et l'autre en 2016. En outre, la LOF a été révisée en 2017 et en 2020.

Le CPS a confié au bureau d'évaluation, de recherche et de conseil Interface à Lausanne le mandat d'évaluer son fonctionnement durant la législature 2017–2022. La présente évaluation a pour objectifs l'analyse de la mise en œuvre des recommandations de la deuxième évaluation et des modifications légales intervenues depuis 2017, ainsi que l'impact de ces changements sur la gouvernance du CPS et, par conséquent, sur la politique sociale vaudoise.

Le mandat vise à clarifier les trois questions principales suivantes, avec un accent particulier sur la seconde :

- Dans quelle mesure la gouvernance du CPS et de son secrétariat exécutif est-elle conforme à la LOF (art. 5–11), à son règlement d'application (art. 1–6) et au règlement d'organisation interne du CPS ?
- Comment les principaux acteurs politiques, tout particulièrement les communes vaudoises, perçoivent-ils le CPS ?
- Quels sont les points d'amélioration du fonctionnement du CPS ? Y a-t-il des mesures correctrices à prendre, respectivement des adaptations du cadre légal et du règlement interne d'organisation y associé à réaliser ?

## 1.2 Méthodologie

Afin de réaliser l'évaluation du CPS, Interface a recouru à plusieurs méthodes d'analyse présentées ci-dessous.

### 1.2.1 Analyse documentaire

Interface a analysé les textes légaux et réglementaires, le règlement de fonctionnement du CPS, ainsi que d'autres documents mis à sa disposition : les deux précédents rapports d'évaluation externe, les procès-verbaux des séances du CPS entre 2016 et 2022, les rapports d'activité du Conseil pour les années 2015 – 2020.

### 1.2.2 Enquête écrite auprès des membres du CPS

Interface a mené une enquête écrite auprès de dix actuel·le·s et ancien·ne·s membres du CPS ayant siégé durant la période 2017–2021 afin de récolter leur avis sur le rôle du CPS et son impact sur l'orientation des politiques sociales vaudoises. Les membres du CPS n'ayant pas été interrogé·e·s au moyen de l'enquête écrite ont été invité·e·s à participer à un entretien individuel.

### 1.2.3 Entretiens individuels

Douze entretiens ont été menés avec des membres du CPS, des chef·fe·s de service de l'administration cantonale et des président·e·s des groupes politiques au Grand Conseil. Ces entretiens avaient pour but d'approfondir et d'élargir les avis sur le rôle du CPS et son

impact sur l'orientation des politiques sociales vaudoises. Les améliorations potentielles de la gouvernance du CPS, la relation entre le CPS et les communes ainsi que la marge de manœuvre des représentant·e·s des communes au sein du CPS ont également été abordées.

#### 1.2.4 Focus group avec le Conseil des 50 de l'UCV

Afin de compléter et de valider les résultats obtenus lors des entretiens, un focus group a été mené avec quatre représentant·e·s du Conseil des 50 de l'UCV (Union des Communes Vaudoises). Les quatre personnes rencontrées sont conseiller·e·s municipaux·ales aux communes d'Ecublens, d'Onnens, d'Orment-Dessous et de Goumoëns. Ce focus group visait plus particulièrement à recueillir l'avis des communes sur l'utilité et l'efficacité du CPS pour faire valoir leurs préoccupations et leurs droits en matière de politique sociale. La question de la marge de manœuvre des communes a également été abordée.

#### 1.3 Limites de l'évaluation

- La vision des communes n'est reflétée que de manière partielle dans ce rapport. En effet, initialement, deux focus groups additionnels avec des membres du comité de l'UCV et des représentant·e·s de l'AdCV (Association de Communes Vaudoises) étaient prévus. Toutefois, aucune personne n'a pu être recrutée pour ces focus groups. Il est cependant à noter que les ancien·ne·s et actuel·le·s représentant·e·s de l'UCV et de l'AdCV au sein du CPS ont pu être interrogé·e·s lors d'entretiens individuels.
- Tou·te·s les représentant·e·s de groupes politiques au Grand Conseil n'ont pu être interrogé·e·s au cours des entretiens. Celles et ceux n'ayant pas montré de disponibilité ou d'intérêt pour un entretien se sont vu transmettre quatre questions principales par courriel. Une personne y a répondu. Au final, quatre représentant·e·s de groupes politiques au Grand Conseil sur sept ont exprimé leur avis sur le CPS. Ainsi, la vision des parlementaires n'est que partiellement reflétée dans ce rapport.

#### 1.4 Structure

Le présent rapport est structuré selon les critères d'évaluation suivants : la conformité, l'efficacité et l'utilité du CPS.

Pour la bonne compréhension de la suite du rapport, il convient de préciser qu'avec le terme « représentant·e·s des communes », nous entendons les représentant·e·s des associations régionales d'action sociale (ARAS) ainsi que les représentant·e·s des associations de communes UCV et AdCV ayant un siège au CPS.

## 2. Conformité

Ce chapitre vise à répondre à la question suivante : *dans quelle mesure la gouvernance du CPS et de son secrétariat est-elle conforme à la LOF (art. 5–11), à son règlement d'application (art. 1–6) et au règlement d'organisation interne du CPS ?*

### 2.1 Modifications légales et réglementaires intervenues depuis 2017

Dans cette première section, les modifications légales et réglementaires intervenues depuis 2017 sont identifiées. Deux importantes modifications ont été apportées à la LOF en 2017 et en 2021. Ces modifications résultent d'une part de la volonté d'améliorer la représentation des communes au sein du CPS en intégrant les représentant·e·s des deux principales associations de communes du canton de Vaud. D'autre part, elles résultent de l'engagement pris dans le Protocole d'accord entre l'Etat de Vaud et l'Union des communes vaudoises du 25 août 2020. Ces changements sont résumés dans le tableau ci-dessous.

**F 2.1 : Modifications des articles 5 à 11 de la LOF entre 2017 et 2022**

Version de la LOF	Article visé	Contenu
LOF 2017	Modification de l'art. 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Al. 2 : Augmentation du nombre de membres du CPS : le CPS se compose de 10 membres, dont 3 représentant·e·s de l'Etat et 6 représentant·e·s des communes</li> <li>– Al. 4 : Précision du nombre (3) de représentant·e·s des communes désignés <i>par les régions</i></li> <li>– Ajout de l'al. 4bis : Précision du nombre (3) et de la fonction des représentant·e·s des communes désignés <i>par les principales associations de communes</i>. Les représentant·e·s sont désigné·e·s parmi les membres des comités des associations, dont au moins un·e président·e ou un·e vice-président·e des dites associations.</li> <li>– Al. 5 : Nomination du 10ème membre en tant que président·e (au lieu du 7<sup>ème</sup> avec l'ancienne composition du CPS)</li> <li>– Al. 6 : Modification en accord avec l'al. 5</li> </ul>
	Modification de l'art. 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Al. 1 : Condition de délibération fixée à la présence de 2 représentant·e·s de l'Etat minimum et 4 représentant·e·s des communes minimum (au lieu de 2 avec l'ancienne composition du CPS)</li> <li>– Ajout de l'al. 1bis : Précision du nombre de voix par représentant·e (différenciation entre représentant·e·s de l'Etat et des communes)</li> </ul>
LOF 2021	Modification de l'art. 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Al. 1b : Élargissement des compétences du CPS à l'organisation territoriale ou les missions confiées aux régions</li> <li>– Ajout de l'al. cbis : Élargissement des compétences du CPS en ce qui concerne le pilotage stratégique de l'organisation territoriale des régions d'action sociale ; instauration d'un organe délégué dans lequel chaque région est représentée</li> </ul>

## 2.2 Fonctionnement du CPS

Dans cette deuxième section, le fonctionnement du CPS est analysé au regard de sa conformité avec les bases légales (art. 5–11 LOF) et réglementaires (art. 1–6 RLOF, Règlement d'organisation du 28 février 2005).

Il convient de noter que le fonctionnement du CPS n'est évalué ici que sous l'angle de sa conformité. Le fonctionnement du CPS sous l'angle des effets des changements survenus depuis 2017 et de son efficacité générale est abordé dans les chapitres suivants.

Le tableau ci-dessous caractérise les séances du CPS ayant eu lieu pendant la législature 2017 – 2022.

**F 2.2 : Analyse du fonctionnement du CPS sur la période 2017-2021**

<i>Année</i>	<i>Nbre de séances sur l'année</i>	<i>Nbre d'absences (Etat)</i>	<i>Nombre d'absences (communes)</i>	<i>Nbre d'objets préavisés/acceptés/adoptés</i>	<i>Nbre d'objets pour lesquels des abstentions ou oppositions ont été consignées</i>	<i>Dont nbre de décisions par voie circulatoire</i>
2017	4	3	3	10	1 (2 abstentions)	0
2018	4	0	7	9	1 (1 opposition, 1 abstention)	1
2019	4	2	7	9	2 (5 abstentions, 1 opposition)	1
2020	4	4	2	15	1 (1 abstention)	0
2021	3	1	1	16	1 (2 abstentions)	1

Légende : Informations tirées de l'analyse des procès-verbaux entre 2017 et 2021. Les séances du CPS de 2022 ayant eu lieu après la phase d'analyse documentaire, les procès-verbaux de ces dernières n'ont pas été pris en compte dans cette évaluation.

### 2.2.1 Composition du CPS

La composition du CPS est réglée aux art. 5 et 6 de la LOF, ainsi qu'à l'art. 1 du RLOF. Jusqu'à la deuxième moitié de l'année 2017, le CPS était composé de 7 personnes, dont 6 membres (3 représentant l'Etat et 3 représentant les communes) et 1 président·e. Depuis, il est composé de 10 personnes, dont 9 membres (3 représentant l'Etat, 3 les associations de communes et 3 les régions d'action sociale) et 1 président·e.

Cet élargissement a été introduit suite à une motion, transformée en postulat par le Conseil d'Etat, et étudié dans le cadre de l'évaluation du CPS réalisée en 2016. Dans cette dernière, l'équipe d'évaluation recommandait une intégration des représentant·e·s des associations de communes au sein du CPS avec l'octroi d'un droit de vote plutôt que par voix consultative. Cette recommandation a été suivie et a entraîné une modification de la LOF.

Les modifications de la LOF associées à la représentation des associations de communes parmi les membres du CPS sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2017. De ce fait, la première réunion incluant les représentant·e·s des associations de commune (UCV et AdCV) a eu lieu en octobre 2017.

### 2.2.2 Organisation

L'organisation du CPS est réglée aux art. 7 et 9 LOF, à l'art. 2 RLOF ainsi que dans le règlement d'organisation du 28 février 2005. Selon ces articles, le CPS dispose d'un

Secrétariat (art. 7 LOF) ainsi que d'un Bureau (art. 2 RLOF). En outre, l'organisation du CPS doit être fixée dans un règlement (art. 9 LOF).

D'après les personnes interrogées, le règlement d'organisation n'est pas systématiquement suivi car l'organisation et le fonctionnement du CPS sont bien installés. Cela ne poserait pas de problèmes particuliers tant que le Secrétariat et la Présidence sont assumés par les mêmes personnes. Toutefois, une mise à jour du règlement s'imposerait en prévision d'un changement de personnel au sein du Secrétariat et de la Présidence afin de garantir une continuité dans le fonctionnement du CPS.

Le Secrétariat remplit la plupart des tâches listées à l'art. 2 RLOF. Le Bureau, composé d'un·e président, d'un·e représentant·e de l'Etat et d'un·e représentant·e des communes, n'est pas actif en temps normal. Il a cependant été réactivé en vue de la préparation de cette évaluation. Cela est conforme au règlement d'organisation, selon lequel le Bureau se réunit en fonction des besoins.

L'organisation des séances est réglée à l'art. 8 du Règlement d'organisation du 28 février 2005. Sur son site Internet, il est mentionné que le CPS se réunit en moyenne 6 fois par an. Sur la période considérée, le nombre de réunions est sensiblement plus bas, avec une moyenne de 4 fois par an. Toutefois, ce nombre de séances annuelles est conforme à l'art. 8 du Règlement d'organisation du CPS qui prévoit que le CPS siège deux fois par an au moins.

### 2.2.3 Conditions de délibération

L'art. 8 al. 1bis LOF précise le nombre de voix accordées aux membres du CPS. Les évaluations précédentes du CPS avaient relevé l'absence de vote au sein du CPS en faveur d'un mode de décision consensuel. Or, l'introduction des représentant·e·s des associations de communes au sein du CPS a également marqué l'apparition du recours au vote, avec des abstentions et une opposition. Toutefois, d'après l'analyse des procès-verbaux et les entretiens menés, ce procédé n'est pas appliqué de manière systématique et certains objets demeurent préavisés par un mode de décision consensuel. Il convient toutefois de relever que les personnes interrogées ne considèrent pas cela comme problématique.

En outre, selon l'analyse des procès-verbaux, les abstentions ou les oppositions sont relativement rares et le vote, lorsqu'il a lieu, n'a jamais empêché de préavisier positivement un objet.

Comme indiqué lors des précédentes évaluations, un certain nombre de décisions sont prises par voie circulaire, conformément à l'art. 8 al. 4 LOF. L'évaluation de 2016 recommandait ainsi de consigner dans les procès-verbaux ces décisions afin de permettre un regard complet sur les décisions du CPS. Cette recommandation est mise en œuvre depuis 2017 : la décision prise par voie circulaire est consignée dans le procès-verbal de la séance du CPS suivante.

### 2.2.4 Compétences

L'art. 10 al. 1 de la LOF ainsi que les art. 3 et 4a du RLOF règlent les compétences du CPS, à savoir :

- « a. *donne son avis lors des consultations portant sur l'adoption ou la modification de lois auxquelles s'applique la présente loi ;*
- b. *participe à l'élaboration de leurs règlements d'application y compris les règlements définissant l'organisation territoriale ou les missions confiées aux régions ;*

- c. *est informé et consulté lors de décisions importantes dans les domaines réglés par les lois énumérées à l'article 2 de la présente loi ;*
- cbis. *participe au niveau stratégique à l'élaboration des conventions entre le DSAS et les associations régionales pour la délivrance des prestations soumises à la présente loi ; il donne son avis au sujet de la gouvernance globale des régions, du développement de leurs prestations, de leur organisation territoriale. A cet effet, il met sur pied un organe délégué dans lequel chaque région est représentée ;*
- d. *décide en matière d'octroi des subventions aux organismes selon l'article 15, lettre f quelles subventions font partie de la répartition financière entre l'Etat et les communes ;*
- e. *décide en matière d'octroi des subventions aux organismes selon l'article 15, lettres e et f lorsque ces subventions font partie de la répartition financière entre l'Etat et les communes ;*
- f. *définit le catalogue des prestations en fonction de la catégorisation fixée aux articles 3 et 4 de la présente loi ;*
- g. *vérifie la conformité des dépenses et revenus faisant partie de la répartition financière entre l'Etat et les communes ;*
- h. *décide, en cas de désaccord, sur la mise à la charge des autorités d'application concernées des charges et du préjudice financier définis à l'article 72 LASV, alinéa premier, et sur les montants y relatifs ;*
- i. *participe au niveau stratégique, dans le cadre de l'application de la LASV, à l'élaboration et la mise en œuvre des contrats de prestations ou conventions avec les associations régionales ;*
- j. *propose ses bons offices en vue de prévenir et régler les conflits entre l'Etat et les communes en matière d'application des lois énumérées à l'article 2 de la présente loi ;*
- k. *sert de lieu d'information et d'échange réciproques entre l'Etat et les communes sur la politique sociale ».*

La plupart des membres du CPS estiment que ces compétences sont globalement respectées. Toutefois, en passant en revue les différentes lettres de l'art. 10 LOF, certaines compétences ne sont pas mentionnées ou n'ont pas été mobilisées sur la période de la législature 2017 – 2022. Il s'agit notamment de la définition du catalogue des prestations (let. f), de la mise à charge d'autorité d'application (let. h), de la participation à l'élaboration et mise en œuvre des contrats de prestations ou conventions (let. i), des bons offices (let. j).

Selon les personnes interrogées, les objets qui doivent être soumis au CPS, selon les let. a, b et c, le sont dans les faits pour ce qui est des objets relevant de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS). Cependant, il apparaît que les discussions restent parfois superficielles du fait notamment du manque de temps ainsi que du nombre et de la complexité des objets traités. En outre, selon la let. b, le CPS participe à l'élaboration des règlements d'application. Cette formulation est interprétée de manière large ; il s'agit davantage d'une information et d'une consultation du CPS que d'une participation effective.

Concernant le Service de l'emploi (SDE), une seule loi, la Loi sur l'emploi, est couverte par les compétences du CPS. Celle-ci n'ayant pas été modifiée depuis 2012, elle n'a pas fait l'objet de discussion au CPS durant la législature 2017 – 2022<sup>1</sup>. En revanche, le

---

<sup>1</sup> Etat au 9 juin 2022.

Règlement d'application de la Loi sur l'emploi a connu plusieurs modifications depuis 2017 qui n'ont, à notre connaissance, pas été soumises au CPS.

S'agissant du lieu d'échange et d'information réciproque (let. k), la majorité des membres s'accordent à dire que le CPS est bel est bien un lieu d'information. Toutefois, plusieurs soulignent la communication unilatérale du Canton vers les communes et estiment que les discussions sont déséquilibrées. Ils regrettent le manque de réciprocité dans les échanges. Ce point est approfondi au chapitre 3.1. En outre, plusieurs membres estiment que le rôle des bons offices du CPS (let. j) n'est pas réalisé dans la pratique, ou du moins pas de manière proactive, et le regrettent.

## 3. Efficacité

Ce chapitre traite de l'efficacité du CPS, c'est-à-dire sa capacité à atteindre ses objectifs, à renforcer les compétences stratégiques des communes dans le domaine de la politique sociale et à permettre un échange accru entre le Canton et les communes.

### 3.1 Efficacité interne du CPS

Dans cette section, nous abordons l'efficacité interne du CPS, à savoir la mesure dans laquelle l'organisation et le fonctionnement internes du CPS permettent d'atteindre ses objectifs.

#### 3.1.1 Préparation des séances et teneur des discussions

À la suite des entretiens menés avec les actuel·le·s et ancien·ne·s membres du CPS, il convient de souligner la satisfaction générale des membres quant au travail de qualité réalisé par le Secrétariat du CPS pour la préparation des séances. Le Secrétariat a en outre été décrit comme réactif, efficace et cordial. La majorité des membres interrogés affirment que les discussions au sein du CPS sont constructives. Ils·elles apprécient la convivialité qui y règne. Le travail de modérateur du Président est notamment apprécié.

En analysant les procès-verbaux du CPS, plusieurs constats peuvent être effectués :

- le nombre d'objets préavisés a augmenté de façon importante depuis 2017 ;
- les points à l'ordre du jour suscitent peu de réaction et de discussion, à l'exception de quelques sujets récurrents comme les décisions en matière d'octroi des subventions aux organismes œuvrant en milieu ouvert et des arrêtés concernant les subsides aux primes d'assurance-maladie ;
- le nombre de voix critiques a augmenté depuis la participation des représentant·e·s des associations de communes au CPS. Ces voix critiques se manifestent par des remises en question des propositions, des demandes d'informations complémentaires ainsi que des absentions lors des votes sur les préavis ;
- tous les objets ont été préavisés positivement ou acceptés, de rares voix contestataires et quelques abstentions sont constatées ;
- peu de points sont mis à l'ordre du jour par les représentant·e·s des communes.

Globalement, ces constats ont été confirmés à l'occasion des entretiens avec les actuel·le·s et ancien·ne·s membres du CPS. Plusieurs personnes notent que certains sujets sont survolés, insuffisamment traités. Le peu de débats et de voix contestataires peuvent paraître surprenants à premier abord dans la mesure où la politique sociale semble être un sujet de discordance entre le Canton et les communes. Toutefois, des nuances sont apportées par certaines personnes. Ces divers éléments sont approfondis dans les sections suivantes.

#### *Nombre d'objets traités*

Le nombre d'objets traités par séance est un obstacle au bon traitement de ces objets. Selon l'analyse des procès-verbaux, le nombre d'objets traités a augmenté sur la période observée (voir tableau F 2.2). Le travail de préparation des membres est de ce fait important. Selon les entretiens, les séances du CPS sont relativement courtes (1h30) en considérant le nombre d'objets. Une priorisation des objets apparaît comme nécessaire. Ainsi, le rapport d'activités 2019 du CPS souligne que « Les ordres du jour chargés des séances [et la mise en place de la Plate-forme Canton-Communes sur la négociation de la future Facture sociale] expliquent le peu de discussions de fonds menées durant l'année 2019 ».

*Complexité des objets traités*

Plusieurs membres du CPS interrogés ont indiqué que les dossiers sont parfois très techniques et nécessitent des connaissances spécifiques. La complexité des objets empêcherait parfois de comprendre les enjeux réels et d'identifier les points délicats. Une asymétrie des connaissances est également relevée entre les représentant·e·s de l'État et les représentant·e·s des communes, qui sont souvent des politicien·ne·s de milice.

Afin d'améliorer la compréhension des objets, le Secrétariat du CPS procède à un important travail de simplification de la documentation élaborée par les services en amont des séances. Tous les membres saluent la qualité de la documentation. Le souhait que cette documentation soit moins technique, plus concise et qu'elle précise davantage les impacts pour les communes a été exprimé.

*Transmission des informations en amont des séances*

La complexité des dossiers est renforcée par la réception tardive de la documentation sur les objets. En effet, selon les informations reçues, l'ordre du jour est envoyé aux membres environ deux semaines à l'avance. En revanche, la documentation sur les objets est transmise tardivement selon plusieurs membres représentant les communes. Dès lors, peu de temps est à disposition pour prendre connaissance de ces documents, ce qui pèjore la préparation sur les objets et donc, la compréhension et le positionnement sur ces derniers. Cette situation est plus particulièrement problématique pour les représentant·e·s des communes (des associations de communes en particulier) qui, de par leur fonction, ne sont pas autant informé·e·s que les représentant·e·s de l'État sur les objets traités.

Les délais de transmission de la documentation s'expliquent par un important travail d'allers-retours entre les services concernés, le Secrétariat et le/la chef·fe de Département concerné·e pour la préparation de la documentation (relecture, correction, simplification, validation, etc.). Selon les personnes interrogées, il n'est pas évident pour les services de calquer leur calendrier à celui du CPS. Cette difficulté concerne notamment l'arrêté sur les subsides aux primes d'assurance-maladie, validé chaque automne par le CPS.

Il convient de préciser que l'envoi tardif de la documentation n'est en aucun cas à attribuer, selon les personnes interrogées, au Secrétariat du CPS. Celui-ci opère ses tâches relevant du CPS dans les règles et les délais. Toutefois, il assume une partie de la préparation des objets relevant des services du DSAS, étant donné que la personne concernée dépend directement de celui-ci.

*Consultation du CPS*

Le fait que tous les objets soient acceptés ou préavisés positivement s'expliquerait en partie par la raison suivante : les chef·fe·s de Département ont la possibilité de présenter un objet aux membres du CPS, de le retirer s'il suscite des oppositions, de le retravailler en tenant compte des apports des membres, et de le présenter à une séance ultérieure du CPS dans une version davantage consensuelle pour les membres. En ce sens, le CPS est vu par certaines de ses membres comme une « caisse de résonance ».

**3.1.2 Attentes envers le CPS**

Un élément qui est ressorti de façon systématique dans les entretiens concerne les attentes différenciées envers le CPS, entre les représentant·e·s de l'État, des ARAS ou des associations de communes.

En effet, les associations de communes portent un grand intérêt aux questions de répartition du financement et de l'impact financier de la politique sociale sur les communes. En intégrant le CPS, certains membres s'attendaient à pouvoir avoir davantage

d'influence sur ces questions. Or, ces éléments ont été traités au sein de la Plate-forme Canton-Communes car la répartition des charges entre l'Etat et les communes et entre communes (péréquation) touchent de nombreux domaines (formation, infrastructures, mobilité, sécurité, etc.) qui dépassent le champ de compétences du CPS. De l'autre côté, les représentant·e·s de l'Etat et des ARAS souhaitent davantage aborder les questions de contenu de la politique sociale.

Les membres du CPS interrogés ne partagent pas une vision commune des compétences du CPS et de son rôle dans la définition de la politique sociale. Cette situation tendrait à affaiblir le débat et à créer des frustrations. La plupart des membres interrogés voient le CPS comme un lieu d'échange et de consultation, voire un organe de décision sur certains points. Cependant, une partie des personnes interrogées nuancent ce point de vue et estiment que le CPS est davantage « une chambre d'enregistrement », un lieu où le Canton transmet de l'information aux communes. Certains membres interrogés estiment ne pas avoir d'influence sur les dossiers traités.

Il convient de souligner toutefois que l'unanimité des membres apprécie cet échange direct entre les représentant·e·s de l'Etat et des communes et le considère enrichissant.

### 3.1.3 Marge de manœuvre des représentant·e·s des communes

Dans cette section, la marge de manœuvre des représentant·e·s des communes au sein du CPS est plus spécifiquement traitée. Par marge de manœuvre, nous entendons l'influence que les représentant·e·s des ARAS et des associations de communes peuvent avoir, par le biais du CPS, sur les dossiers et sur la politique sociale du Canton. Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer cette marge de manœuvre, notamment la composition du CPS, la possibilité pour les représentant·e·s des communes d'introduire un point à l'ordre du jour ainsi que les conditions de délibération.

#### *Composition du CPS*

La modification de la LOF en 2017 avait pour but de mieux représenter l'intérêt des communes au sein du CPS et notamment, les enjeux financiers liés à l'action sociale.

Un·e membre du CPS représentant les associations de communes avance que, grâce à l'intégration des associations de communes au CPS, une sensibilisation aux questions de financement des communes a été possible, mais de façon limitée. Un·e autre membre du CPS souligne que la présence de l'UCV et de l'AdCV au sein du CPS a été un atout pendant la pandémie de Covid-19 dans le sens où cela a permis de réagir dans l'urgence pour débloquer les fonds nécessaires à la délivrance des prestations (par ex. gratuité de l'hébergement d'urgence).

Toutefois, selon les ancien·ne·s et actuel·le·s membres du CPS, la marge de manœuvre des communes serait trop limitée en raison du champ de compétences du CPS, de sa nature consultative et de la distribution inégale des voix au sein du CPS. En effet, la nouvelle répartition des voix ayant résulté de l'intégration de l'UCV et de l'AdCV contribue selon les personnes interrogées à diminuer la marge de manœuvre des communes. Plusieurs explications ont été avancées. D'une part, les représentant·e·s des ARAS, de l'UCV et de l'AdCV ne défendent pas systématiquement les mêmes intérêts. Or, selon la répartition des voix, chaque chef·fe de Département dispose de deux voix, tandis que les représentant·e·s des communes disposent chacun d'une seule voix. Selon certaines personnes interrogées, cela contribuerait à diluer l'influence des représentant·e·s des communes et induirait donc un manque d'implication de la part de leurs représentant·e·s, se manifestant par l'absence d'opposition lors de votes. Certain·e·s membres interrogé·e·s estiment que les représentant·e·s des communes devraient se coordonner en amont des

séances du CPS afin de définir une position commune à faire valoir lors des séances. De cette manière, la distribution des voix décrite par certain·e·s comme déséquilibrée serait contrebalancée.

En outre, il convient de relever qu'il est difficile de préavisier négativement un objet dans la mesure où les chef·fe·s de Département représentent la moitié des voix. Il faudrait que les six représentant·e·s défendent une position unanime, qu'ils·elles soient tous·tes présent·e·s et que l'un·e des chef·fe·s de Département rompe la collégialité. L'ensemble de ces conditions participent au sentiment de la capacité d'action limitée des communes.

*Points amenés par les représentant·e·s des communes lors des séances du CPS*

L'évaluation réalisée en 2016 suggérait l'introduction d'un point récurrent à l'ordre du jour pour les propositions des communes et ARAS. Cela devait encourager la proactivité de ces dernières et leur permettre de relayer les propositions et observations de leurs membres. Cette recommandation est mise en œuvre depuis 2018 avec l'introduction d'un point « propositions des communes et ARAS », abordé en fin de séance. Le rapport d'activité 2018 du CPS relève plus particulièrement que « cette opportunité a donné lieu notamment à un échange animé sur le projet DSAS-DEIS des Unités communes destinées à prendre en charge, progressivement, sur l'ensemble du territoire cantonal, le suivi des bénéficiaires du RI aptes au placement ».

Toutefois, l'analyse des procès-verbaux des séances du CPS tenues entre 2018 et 2021 révèle que cette opportunité n'est pas régulièrement saisie. Ce résultat a été confirmé lors des entretiens avec les membres du CPS ainsi que le focus group avec les membres du Conseil des 50 de l'UCV.

Plusieurs membres du CPS regrettent que cette opportunité ne soit pas davantage saisie par les représentant·e·s des communes. Les explications amenées pour expliquer cette situation sont les suivantes : le volume conséquent des ordres du jour, le manque de marge de manœuvre des représentant·e·s des communes sur les objets traités, la méconnaissance de cette possibilité, le manque de temps et de ressources pour les représentant·e·s des communes (n'ont pas tous des services à disposition afin de les soutenir dans la préparation de ces objets), le manque de coordination et les intérêts divergents entre les représentant·e·s des communes. Il convient toutefois de souligner que ces explications sont davantage des hypothèses au vu du nombre limité d'entretiens menés.

Il ressort du focus group mené avec les membres du Conseil des 50 de l'UCV que les conseiller·e·s municipaux·ales et de manière plus globale, les communes, ne sont pas informé·e·s de la possibilité d'exprimer leurs préoccupations auprès de leurs représentant·e·s au sein du CPS ou de son Secrétariat. Elles estiment que leur voix individuelle a peu de chance d'être entendue au sein du CPS, sauf dans le cas où leurs préoccupations seraient remontées au CPS par une ou plusieurs ARAS.

Globalement, la majorité des personnes interrogées estiment que cette opportunité est utile et qu'elle doit être davantage saisie à l'avenir. Cela permettrait de renforcer la possibilité pour les communes d'influencer la politique sociale du Canton.

Selon l'équipe d'évaluation, il est important de maintenir et d'encourager cette opportunité pour que les communes puissent faire remonter les préoccupations et les impulsions du terrain et ainsi renforcer la raison d'être du CPS.

### *Influence sur les objets*

Globalement, plusieurs personnes interrogées estiment que la marge de manœuvre des communes est réduite, car les dossiers qui sont soumis au CPS sont déjà aboutis. Elles ont l'impression que les décisions sont prises en amont. D'autres personnes estiment au contraire que les discussions au sein du CPS apportent des éléments importants et permettent de retravailler les objets. Elles estiment que les représentant·e·s des communes ont une réelle possibilité d'influencer les orientations de la politique sociale.

Selon l'équipe d'évaluation, la marge de manœuvre effective des représentant·e·s des communes sur les objets est difficile à évaluer. Si les représentant·e·s de l'Etat utilisent effectivement le CPS afin de « tester » leurs propositions et retravaillent les objets en fonction des retours, les communes peuvent avoir une certaine influence, mais cela nécessite une préparation et une coordination en amont des séances du CPS.

## **3.2 Communication CPS – communes**

Dans cette section, nous analysons la communication entre le CPS et les communes. Plus particulièrement, nous questionnons la mesure dans laquelle les communes connaissent le CPS et recourent à ce dernier pour faire valoir leurs préoccupations et leur droit en matière de politique sociale.

### **3.2.1 Page web du CPS**

L'évaluation de 2016 avait soulevé la nécessité d'améliorer le site internet du CPS, avec en particulier la publication d'informations basiques sur la composition et les missions du CPS et l'intégration d'un moteur de recherche. En 2022, le site internet du CPS se compose de deux pages. La première expose effectivement la composition et les missions du CPS. En addition, elle adresse des recommandations aux communes sur la manière dont tirer profit du CPS pour faire valoir leurs intérêts. La deuxième page du site internet du CPS répertorie les documents principaux relatifs à son activité (newsletter CPS-Info, rapports d'activité annuels). Des instructions quant à la manière optimale de retrouver un sujet dans les archives du CPS-Info sont données. Toutefois, parmi les membres du Conseil des 50 de l'UCV ayant participé au focus group, certain·e·s relèvent la difficulté de retrouver la page web du CPS ainsi que la newsletter CPS-Info au moyen de la barre de recherche du site web de l'État de Vaud. Ainsi, la manière la plus directe et plus aisée de retrouver ces dernières est d'entrer les mots clés « conseil de politique sociale » dans le moteur de recherche Google, ce qui ne contribue pas à la visibilité du CPS à l'externe.

### **3.2.2 Newsletter CPS-Info**

La newsletter CPS-Info est envoyée par courriel à différents groupes de personnes intéressées (communes, député·e·s, chef·fe·s et collaborateur·trice·s de certains services de l'administration cantonale, préfet·e·s). De manière générale, les personnes interrogées ayant connaissance de la newsletter ont salué la communication transparente du CPS et sa fréquence. Néanmoins, trois des quatre membres du Conseil des 50 de l'UCV rencontré·e·s à l'occasion du focus group ont affirmé n'avoir jamais reçu la newsletter. Ils·elles déplorent en particulier que la newsletter ne soit pas transmise par l'UCV au Greffe municipal de chaque commune.

Même si l'ensemble des personnes rencontrées à l'occasion de cette évaluation confirment recevoir de nombreuses newsletters de part et d'autre et ne pas toutes les lire, les participant·e·s au focus group estiment qu'un envoi plus large de la newsletter CPS-Info permettrait, sur la durée, d'ancrer l'acronyme « CPS » dans les mémoires et d'attirer l'attention sur son travail.

Sur le site internet du CPS, les communes sont invitées à exprimer leurs préoccupations auprès de leurs représentant·e·s ou du Secrétariat du CPS. L'évaluation du CPS de 2016<sup>2</sup> relève que les communes sont appelées à transmettre leurs questions pour alimenter une rubrique questions/réponses du CPS-Info mais que dans les faits, il n'a jamais été fait usage de cette possibilité. Dans le cadre de l'évaluation menée en 2022, aucun·e interlocuteur·trice n'a fait mention de cette rubrique. En outre, les membres du Conseil des 50 de l'UCV interrogé·e·s à l'occasion du focus group n'avaient pas connaissance de l'existence de cette rubrique.

### 3.2.3 Échanges entre membres du CPS et communes

Les membres du CPS interrogé·e·s affirment ne recevoir que peu, voire pas, de demandes au sujet du CPS de la part des communes.

Ce constat a été confirmé à l'occasion du focus group mené par Interface. Ce manque de sollicitation des communes peut paraître étonnant, dans la mesure où la politique sociale du Canton, du moins la participation financière des communes à la cohésion sociale, est une thématique importante pour les communes. Plusieurs explications ont été mentionnées lors des entretiens ou du focus group.

- De façon générale, les personnes interrogées estiment que les communes ne connaissent pas ou mal le CPS et la possibilité d'y recourir. Le 24 mars 2022, le président du CPS a présenté le CPS et ses activités à l'occasion d'une intervention lors du Conseil des 50 de l'UCV. Les quatre membres du Conseil des 50 de l'UCV participant au focus group ont été recruté·e·s à cette occasion. Une personne a déclaré connaître le CPS avant cette intervention en raison de son activité au sein d'une ARAS. Parmi les autres participant·e·s, l'un·e affirmait avoir déjà entendu l'acronyme CPS et deux ont déclaré n'en avoir jamais entendu parler. La possibilité d'exprimer des préoccupations auprès de leurs représentant·e·s ou du Secrétariat du CPS n'est pas connue.
- Le CPS n'est pas perçu par certaines personnes interrogées comme un moyen efficace pour faire remonter les problématiques du terrain.
- D'autres canaux sont privilégiés par les communes pour faire valoir leurs préoccupations. En effet, certaines personnes interrogées ont cité la Plate-forme Canton-Communes, le Grand Conseil – où siègent certains conseiller·e·s municipaux·ales – ou encore l'initiative SOS-Communes. Les communes ont également la possibilité d'écrire directement aux Départements concernés par leurs préoccupations. Les participant·e·s au focus group relèvent que les ARAS constitueraient également une bonne porte d'entrée pour les communes souhaitant faire remonter leurs préoccupations au CPS, mais que, faute d'information, cela n'a jamais été réalisé jusqu'à présent.

L'équipe d'évaluation constate qu'il n'y a pas d'échange institutionnalisé entre les communes et leurs représentant·e·s au CPS à l'occasion duquel les préoccupations du terrain pourraient remonter aux représentant·e·s.

---

<sup>2</sup> Emilie Flamand-Lew (2016). « Evaluation du fonctionnement du Conseil de politique sociale », Rapport final, Evaluanda, p.19.

## 4. Utilité

Selon le site internet du Conseil de politique sociale, « [e]n échange d'une participation financière plus importante de leur part, via la facture sociale, les communes ont exigé de disposer de compétences stratégiques accrues dans le domaine de la politique sociale, en vertu du principe « qui commande paie et qui paie commande ». » Le CPS a été créé par les autorités cantonales afin de donner suite à cette revendication.<sup>3</sup> Dans cette section, nous analysons la mesure dans laquelle le CPS permet de répondre à la revendication des communes de disposer davantage de compétences stratégiques dans le domaine de la politique sociale du Canton.

### 4.1 Influence du CPS sur la politique sociale

Dans cette section, nous nous intéressons à l'influence du CPS sur les dossiers qui lui sont soumis et plus généralement sur la politique sociale du Canton.

Nous avons identifié plusieurs moyens par lesquels le CPS peut exercer une influence sur les objets traités : les préavis transmis au Grand Conseil ou à l'autorité compétente ; la prise en compte par le·la chef·fe de Département concerné·e des points de vue émis par les membres du CPS ; ses compétences décisionnelles (décisions en matière d'octroi de subventions aux organismes œuvrant en milieu ouvert).

Les préavis du CPS sont transmis au Conseil d'Etat. Cependant, lors de la transmission des projets de révision de loi au Grand Conseil, la consultation du CPS n'est pas notifiée de manière systématique dans les EMPL. La prise de connaissance et la prise en compte des préavis par les député·e·s ne sont donc pas garanties. Les quatre député·e·s au Grand Conseil interrogé·e·s ne connaissent en effet peu ou pas le CPS et le travail effectué par celui-ci. Comme aucun préavis négatif n'a été émis par le CPS durant la législature, il n'est pas possible de se prononcer sur l'effet qu'aurait un tel préavis (négatif) sur les discussions menées au Grand Conseil ou au sein des services concernés.

Le CPS peut également faire valoir son influence par la prise en compte par le·la chef·fe de Département concerné·e et par ses services des points de vue émis par les membres du CPS à l'occasion des séances. En effet, plusieurs personnes interrogées ont expliqué que, dans le cas où le CPS est consulté sur un objet dans une phase préliminaire de la préparation d'un projet, il peut exercer une certaine influence sur le projet. Toutefois, il semblerait que les objets présentés au CPS sont souvent aboutis, ne laissant que peu de marge de manœuvre pour les membres du CPS.

À la question « *Dans quelle mesure le CPS a-t-il une influence sur la politique sociale du Canton de Vaud ?* », les réponses des membres du CPS divergent. Pour certain·e·s, le CPS amène une expertise. Les décisions prises exerceraient une influence sur les politiques menées, car les membres sont entendu·e·s par le·la représentant·e du Département concerné avant que les objets ne soient discutés et décidés par les instances cantonales.

Une majorité des personnes rencontrées nuance toutefois cette influence et estime que l'impact du CPS sur la politique sociale est mitigé ou reconnaît ne pas pouvoir répondre à cette question par manque de connaissance. Selon ces personnes, le CPS est un indicateur

<sup>3</sup> CPS, <https://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/communes/affaires-sociales/conseil-de-politique-sociale/>, consulté le 9 mai 2022

de la politique sociale, il joue le rôle de garde-fou. Certain·e·s encore se demandent si le CPS ne serait pas simplement une « chambre d'enregistrement ».

#### 4.2 Utilité pour le renforcement du dialogue Canton-Communes

Globalement, les membres du CPS interrogé·e·s estiment que le CPS est un organe intéressant pour rassembler les communes et le Canton. Toutefois, à la question de savoir si le CPS permet de renforcer le dialogue entre le Canton et les communes, les réponses des membres sont diverses.

Une partie des membres du CPS interrogés estiment que le CPS est un lieu d'échange entre le Canton et les communes et contribue à faciliter le dialogue. Il permet notamment de discuter des prestations déjà en place. Selon une personne rencontrée lors du focus group, la reprise par le Canton des charges des ARAS, allégeant ainsi la participation des communes à la cohésion sociale, est la preuve que le dialogue Canton-Communes existe et fonctionne. En outre, depuis 2016, la répartition des coûts entre Canton et communes a été modifiée : lors d'une nouvelle dépense, le Canton prend en charge 2/3 et les communes 1/3. Cette modification a eu un impact positif sur la croissance de la Facture sociale respectivement de la Participation à la cohésion sociale.

D'autres membres sont plus pessimistes sur la capacité du CPS à promouvoir le dialogue entre le Canton et les communes. Ils·elles estiment que la quantité des objets à traiter et le temps à disposition ne permettent pas de renforcer ce dialogue. En outre, le dialogue est limité en raison du blocage sur la question de la participation à la cohésion sociale, qui a été discutée au sein de la Plate-forme Canton-Communes.

Plusieurs acteurs ont relevé que, du fait de leurs multiples casquettes, les membres du CPS discutent des objets dans d'autres contextes – formels ou informels – dans le cadre de leur fonction ou de leur engagement politique. Ce constat est perçu comme plutôt positif pour la politique sociale du Canton et la participation des communes.

## **5. Suivi des recommandations des évaluations de 2007 et 2016**

Dans le tableau F 5.1, les recommandations des évaluations de 2007 et 2016 ont été indiquées et attribuées à quatre thématiques : compétences du CPS, organisation du Secrétariat, communication du CPS vers l'externe, participation des communes. Dans la colonne de droite, une analyse des procès-verbaux, des rapports d'activité ainsi que les informations récoltées lors des entretiens ont permis de faire un état de la mise en œuvre de ces recommandations.

La colonne « état de la mise en œuvre en 2022 » reprend différents éléments abordés dans les sections précédentes du rapport.

**F 5.1 : Recommandations issues des évaluations précédentes et état de la mise en œuvre en 2022**

<i>Thème</i>	<i>Evaluation 2007</i>	<i>Evaluation 2016</i>	<i>État de la mise en œuvre en 2022</i>
Compétences du CPS	Le CPS semble davantage consacrer son travail à l'exécution de tâches techniques qu'à l'exercice des compétences stratégiques prévues par la LOF. Pour augmenter son rôle stratégique, davantage de débats sur des sujets de politique générale doivent être menés (réflexion sur les causes des problèmes sociaux, recherche d'éventuelles solutions).	Certains acteurs gravitant autour du CPS ont le sentiment qu'il s'agit d'un organe stratégique, d'autres soulignent au contraire les compétences opérationnelles des représentants des communes.	L'art. 10, al. 1 et al. 2 de la LOF (2021) élargit les compétences du CPS en ce qui concerne le pilotage stratégique de l'organisation territoriale des ARAS. Lors des entretiens, il ressort qu'il demeure un certain flou autour du rôle du CPS. Les attentes des différents membres sont diverses. Cet élément n'est donc pas résolu.
		La représentativité des membres du CPS est remise en question : les trois délégués des ARAS qui siègent au CPS représentent l'intérêt des communes sur les aspects sociaux et opérationnels de l'action sociale, mais ils ne représentent qu'insuffisamment les enjeux financiers qui y sont liés.	L'art. 5b LOF (2017) fixe l'augmentation du nombre de membres du CPS. Le CPS se compose de 10 membres, dont 3 représentants de l'Etat et 6 représentants des communes. Avec l'introduction de nouveaux membres, la recommandation a été mise en œuvre.
Organisation du secrétariat	Optimiser, grâce à des ajustements dans l'organisation du bureau, la préparation des séances du CPS (rédaction des dossiers à transmettre en amont avec exigences de clarté et exhaustivité) pour alléger le travail.	La documentation reçue donne satisfaction, avec un bémol concernant l'important travail de préparation nécessaire, en particulier pour les représentants des communes. Le travail du Secrétariat du CPS est jugé de manière très positive.	En raison des différents agendas de l'administration cantonale, les dossiers ne peuvent souvent pas être transmis suffisamment en amont pour être étudiés. Ce problème subsiste. En revanche, la qualité des documents transmis par le Secrétariat du CPS est toujours reconnue et saluée.
		À cette époque, pas de séances régulières du bureau, contrairement à ce qui est prévu à l'art. 5 du règlement d'organisation, mais seulement des discussions à la fin des séances. La concertation pourrait être accrue.	Le bureau n'est pas actif. La recommandation de 2007 n'a pas donné de suite. Interface recommande de réactiver le bureau.
		À l'avenir, consigner dans les procès-verbaux les décisions prises par correspondance, ce afin d'avoir, à la lecture des PV, un regard complet sur l'ensemble des décisions du Conseil.	Selon l'analyse des procès-verbaux, cette recommandation est mise en œuvre suite à l'évaluation de 2016

<i>Thème</i>	<i>Evaluation 2007</i>	<i>Evaluation 2016</i>	<i>État de la mise en œuvre en 2022</i>
Communication du CPS vers l'externe	Déficit d'information, voire d'interaction, entre le CPS et la plupart des communes - mieux penser la communication à travers une newsletter envoyée de manière régulière aux représentant-e-s de chaque RAS et une à deux fois par année à toutes les communes et à leurs associations faitières (UCV et AdCV).	Suite à la l'évaluation du CPS de 2007, la newsletter CPS-Info a été créée. Publiée après chaque séance, elle synthétise les décisions prises et les points abordés. Globalement jugée intéressante, certains la trouvent tout de même assez technique.	Newsletter CPS-Info en place depuis 2008, suite à la 1ère évaluation ; mais la rubrique questions/réponses à destination des communes n'est pas utilisée par les communes.
		Afin de mieux anticiper les critiques relatives à la prévalence d'un « consensus mou » au sein du CPS, il serait recommandable de documenter le travail de consultation du CPS, actuellement imperceptible pour les acteurs extérieurs et parfois source d'incompréhensions.	Suite à l'évaluation de 2016, la newsletter CPS-Info détaille les objets traités au sein du CPS en présentant leur contexte. Elle fait état de la décision du CPS de préavisé positivement ou non l'objet.  Même si le processus de préavis/décision n'y est pas documenté, l'équipe d'évaluation estime qu'il serait difficile d'aller plus loin pour des raisons de confidentialité/collégialité et de concision de la newsletter.
		L'amélioration du site web devrait être envisagée, avec en particulier la publication d'informations basiques sur la composition et les missions du CPS et l'intégration d'un moteur de recherche.	Suite à l'évaluation de 2016, la composition et les missions du CPS figurent sur le site web de l'État de Vaud. Les différentes séances du CPS et les objets discutés sont listés sur la page web du CPS de manière à pouvoir aisément effectuer une recherche.  Toutefois, l'utilisation du moteur de recherche du site web de l'État ne permet pas d'accéder directement à la page web du CPS, la recommandation est donc considérée comme étant partiellement mise en œuvre.
Participation des communes		Prévoir un point récurrent à l'ordre du jour pour les propositions des communes et ARAS.	Première introduction d'un point « propositions des communes et régions RAS » à l'ordre du jour en 2018  Cette recommandation a été suivie.

## 6. Constats et recommandations

Les principaux constats et recommandations découlant de notre analyse ci-dessus sont présentés dans ce chapitre. Le premier constat porte sur le fonctionnement du CPS, le deuxième sur la communication du CPS et le troisième sur les échanges au sein du CPS.

L'équipe d'évaluation constate que, bien que les membres du CPS apprécient les échanges ayant lieu entre elles·eux, certain·e·s représentant·e·s des communes estiment avoir un faible impact sur la politique sociale du Canton. La capacité du CPS, en tant qu'organe, à permettre aux communes de disposer de compétences stratégiques accrues dans le domaine de la politique sociale est faible. Toutefois, les membres interrogé·e·s soutiennent que cet organe doit continuer à exister. Certaines réformes peuvent être entreprises afin de renforcer l'impact du CPS et sa capacité à atteindre son objectif.

### **Constat 1 : le fonctionnement du CPS et de son Secrétariat est bien ancré, avec toutefois un potentiel d'optimisation**

Le travail du Secrétariat est considéré comme efficace, de par la qualité et l'exhaustivité de la documentation transmise ainsi que la réactivité du Secrétariat. Le professionnalisme et la cordialité des échanges entre le Secrétariat et les membres du CPS sont appréciés. La Présidence du CPS joue un rôle reconnu pour la modération des débats lors des séances du CPS. La fréquence et la durée des séances du CPS sont jugées satisfaisantes par ses membres.

### **Recommandation 1 : simplifier la documentation sur les objets et la transmettre en amont**

Au vu de la complexité et du nombre important d'objets traités lors des séances du CPS, il convient de :

- poursuivre les efforts visant à simplifier la documentation préparée par les services ;
- transmettre la documentation aux membres du CPS dans un délai adéquat, en amont des séances. Ce délai est éventuellement à revoir et à adapter dans le Règlement d'organisation.

Ces deux éléments sont ressortis de nos analyses comme étant essentiels pour la préparation des représentant·e·s des communes. En effet, ces dernier·e·s ne sont pas autant informé·e·s que les représentant·e·s de l'État sur les objets traités. Ils·elles doivent donc être en mesure de se préparer suffisamment à l'avance et, si nécessaire, de consulter leurs comités respectifs.

Afin que la documentation puisse être transmise aux membres du CPS dans des délais convenables, nous recommandons de :

- rappeler et appliquer les échéances auxquelles les Départements doivent soumettre les objets (et la documentation qui les accompagne) au Secrétariat du CPS. Il conviendrait de davantage veiller au respect des délais internes aux services pour ce qui est du DSAS. En effet, la précision et le respect de ces délais sont particulièrement importants car le personnel chargé de la simplification de la documentation (vulgarisation) est le même que celui en charge du Secrétariat du CPS. Par conséquent, le personnel du Secrétariat doit être en mesure d'assumer son travail de simplification et de

vulgarisation des objets du DSAS tout en respectant également les délais de transmission des objets aux membres du CPS.

- de renforcer les ressources du Secrétariat, par exemple avec un·e collaborateur·rice scientifique ou un·e chef·fe de projet supplémentaire, afin notamment de vulgariser davantage le contenu des séances en amont pour les membres et en aval pour informer le public intéressé.

Afin de faciliter la prise de connaissance des objets par les membres du CPS, nous recommandons également :

- d'élaborer une « note d'information » pour chaque objet. Celle-ci pourrait être réalisée sur la base d'un modèle et contiendrait quelques éléments clés comme les « conséquences » pour les communes, l'objet de la controverse, le calendrier, etc.

### **Recommandation 2 : réactiver le Bureau du CPS et ses tâches**

L'équipe d'évaluation recommande de réactiver le Bureau du CPS pour les raisons suivantes :

- permettre une meilleure répartition des travaux qui incombent actuellement au Secrétariat du CPS ;
- permettre une meilleure implication des communes dans la préparation des séances grâce à la présence d'un·e représentant·e au sein du Bureau ;
- assurer la représentation du CPS vis-à-vis de l'externe. En effet, le Bureau – ou le·la président·e du CPS – pourrait assurer plus régulièrement des fonctions de communication et de représentation du CPS auprès des assemblées générales ou au sein du Grand Conseil. Cela aurait un impact positif sur l'efficacité externe du CPS.

### **Recommandation 3 : mettre à jour le Règlement d'organisation du CPS**

Le Règlement d'organisation du CPS datant de 2005 n'est pas systématiquement appliqué, cela s'explique par le fait que plusieurs acteurs du CPS sont en place depuis plusieurs années et connaissent le fonctionnement du Conseil. Toutefois, dans l'optique où des changements dans les acteurs pourraient se produire, il est important de :

- mettre à jour le Règlement d'organisation afin de garantir la continuité du fonctionnement du CPS.

### **Constat 2 : le CPS communique de manière transparente et fréquente, la chaîne de transmission de l'information mérite toutefois d'être améliorée**

Le CPS documente son travail de manière transparente et fréquente à travers la production de la newsletter CPS-Info et les rapports d'activité annuels. Toutefois, malgré la disponibilité de ces informations en ligne, ces dernières ne sont connues par les communes et difficilement accessibles, voire insuffisamment diffusées. Il en résulte un manque d'information de la part des communes et donc, une opportunité manquée de renforcer le dialogue Canton-Communes.

### **Recommandation 4 : instaurer des canaux de communication entre les représentant·e-s des communes et l'entité qu'ils-elles représentent**

Il résulte de notre analyse que les membres du CPS représentant les communes n'utilisent que rarement la possibilité d'introduire un point à l'ordre du jour. En outre, les communes sont peu informé·e·s du travail du CPS. Elles ne sont pas au courant de la possibilité de transmettre des préoccupations au CPS au travers de leurs représentant·e·s.

Afin de promouvoir la marge de manœuvre des représentant·e·s des communes au CPS et d'augmenter la capacité d'influence des communes en général, nous recommandons :

- d'encourager la mise en place d'échanges formels au sein des entités représentées au CPS (associations de communes ainsi que ARAS). Ces canaux formalisés permettraient de rendre visible la possibilité pour les communes et leurs représentant·e·s d'apporter leur contribution à la politique sociale vaudoise. Les représentant·e·s des communes au sein du CPS se positionneraient ainsi en tant que véritables intermédiaires entre les communes et le Canton.

#### **Recommandation 5 : poursuivre les efforts en matière de communication**

Afin de s'assurer que les communes aient connaissance du travail du CPS et de leur possibilité d'y contribuer, nous recommandons de :

- de poursuivre les efforts en matière de communication du CPS. Pour ce faire, il convient de veiller à ce que les informations sur le travail du CPS parviennent bien aux communes vaudoises intéressées, en vérifiant notamment par quels canaux et si la newsletter CPS-Info est diffusée aux personnes cibles au sein même des communes. Outre la newsletter CPS-Info, des interventions du Bureau du CPS ou de son Président lors de réunions ou d'événements des associations de communes vaudoises afin d'y présenter les activités du CPS contribueraient à une plus large sensibilisation.

#### **Constat 3 : les échanges au sein du CPS permettent de renforcer le dialogue entre Canton et communes, avec toutefois un impact limité**

Les différents acteurs·trices interrogé·e·s s'entendent sur le fait qu'il est important de disposer d'un organe encourageant le dialogue entre Canton et communes. À ce titre, le CPS permet d'associer les représentant·e·s des communes au façonnement de la politique sociale vaudoise. Toutefois, les différents membres constituant le CPS ainsi que les acteurs·trices externes interrogé·e·s relèvent que les compétences du CPS et son rôle dans la politique sociale sont sujets à discussion.

#### **Recommandation 6 : clarifier le rôle et le but du CPS auprès des membres**

Les membres du CPS ne partagent pas tou·te·s la même vision du rôle et des objectifs poursuivis par le CPS. Cette divergence résulte essentiellement de l'intégration en 2017 des représentant·e·s des associations de communes vaudoises au sein du CPS. En effet, pour les représentant·e·s du Canton et des ARAS, les discussions au sein du CPS doivent mettre l'accent sur des questions de contenu de la politique sociale. Pour les représentant·e·s des associations de communes vaudoises, le financement des prestations sociales, et notamment la question de la Participation à la cohésion sociale, constitue un aspect central et se devrait d'être discuté au sein du CPS. La représentation de ces intérêts divergents par l'intégration des associations de communes vaudoises au sein du CPS était un aspect voulu. Il conviendrait toutefois de :

- clarifier le rôle, le champ de compétences et les objectifs du CPS auprès de ses membres afin de libérer le potentiel de débats au sein du CPS.

#### **Recommandation 7 : mettre en valeur l'impact des discussions ayant lieu au CPS sur la politique sociale**

Afin d'inciter les représentant·e·s des communes à être proactif·ve·s au sein du CPS, notamment en apportant des points à l'ordre du jour et en contribuant davantage aux débats, il convient qu'ils·elles puissent percevoir le résultat de leur implication. Dans ce but, il s'agit de :

- valoriser les apports des membres sur les objets discutés. Lors des séances du CPS, les chef·fe·s de Département pourraient informer systématiquement de la prise en compte dans les objets finalisés des remarques formulées au CPS. Cela nécessite préalablement que les objets soumis au CPS présentent une marge de manœuvre (au niveau du contenu) afin de pouvoir y inclure le résultat des discussions et la perspective des communes ;
- présenter les objets à plusieurs phases : par exemple, lors de la conception d'un objet afin d'en discuter les orientations stratégiques puis, lorsque l'objet a été développé par les services, afin de présenter les éléments de nature technique en vue d'un préavis du CPS ;
- mentionner la consultation du CPS dans les EMPL transmis au Grand Conseil.

**Recommandation 8 : encourager la collaboration entre les divers·e·s représentant·e·s des communes au CPS**

Les représentant·e·s des communes au sein du CPS ont relevé le déséquilibre existant entre eux·elles et les représentant·e·s du Canton. Ce déséquilibre provient de la distribution des voix (deux voix par représentant·e du Canton et une voix par représentant·e des communes) et de l'absence de concertation préalable entre représentant·e·s des communes. À ce titre, plusieurs membres du CPS estiment que leur coordination permettrait de nourrir le débat au sein du CPS, malgré les obstacles organisationnels que cela imposerait.

De plus, la collaboration entre les secrétariats des associations de communes et le secrétariat du CPS pourrait être renforcée afin de faciliter la communication et l'implication des communes dans la politique sociale cantonale.