



## Cour des comptes

Rue de Langallerie 11  
1014 Lausanne

T + 41 21 316 58 00  
info@cdc-vd.ch

## COMMUNIQUE DE PRESSE

Appui aux services cantonaux souhaitant mettre un terme aux rapports de travail

### **Développer le courage managérial, actualiser les pratiques et mettre en œuvre les relais départementaux**

**La Cour des comptes a mené un audit sur la résiliation des rapports de travail par les services de l'Administration cantonale vaudoise (ACV), plus particulièrement sur le soutien fourni dans ce domaine par la Direction générale des ressources humaines (DGRH). Elle constate que les services apprécient le soutien reçu, mais sont diversement préparés à assumer leurs responsabilités en tant qu'autorités d'engagement.**

L'Etat de Vaud est le plus grand employeur du canton. L'efficacité et la qualité de la gestion des ressources humaines (RH) contribuent à la qualité des prestations fournies par l'ACV.

La mise en œuvre de la politique RH du Conseil d'Etat incombe en premier lieu à la DGRH. La Direction générale des affaires institutionnelles et des communes (DGAIC) fournit également un appui aux services et représente notamment l'Etat en justice. Ces deux directions déploient leurs actions en coordination avec les fonctions RH des services, qui sont responsables de la gestion des ressources humaines au quotidien. Les responsables RH départementaux constituent quant à eux un relais important dans la coordination entre la DGRH et les services.

Pour répondre aux situations d'inadéquation entre les prestations fournies par un-e collaborateur-trice et les attentes de l'employeur, la résiliation des rapports de travail par l'employeur reste une option possible en dernier recours. Toutefois le cadre légal vaudois impose de lourdes contraintes. Dans la plupart des cas, les services choisissent de négocier une convention de départ. La Cour constate aussi que le licenciement immédiat est quatre fois plus fréquent que le licenciement ordinaire, confirmant la difficulté et la réticence des services à entreprendre des licenciements ordinaires.

#### **La Cour formule neuf recommandations**

Tant pour prévenir la dégradation des rapports de travail lorsque c'est encore possible, que pour engager des démarches de résiliation, le courage managérial est essentiel. Il se manifeste dans le contact direct mais aussi dans la manière de documenter les problèmes rencontrés. Pour développer cette compétence dans les services, l'offre de formation présente un potentiel d'amélioration, tant pour les cadres que pour les fonctions RH.

Pour assurer une harmonisation des pratiques, la DGRH met en ligne de nombreux documents à disposition des services. Toutefois certains modèles sont relativement sommaires et susceptibles d'engendrer des contestations.

Compte tenu de la difficulté à procéder à des licenciements ordinaires, les conventions de départ sont un outil indispensable, dont les clauses sont définies de cas en cas mais généralement de manière raisonnable, en principe sous la surveillance de la DGRH. Toutefois les retours en emploi au sein de l'Etat, susceptibles de donner lieu à un remboursement d'une éventuelle indemnité de départ versée dans le cadre d'une convention, ne sont pas suivis systématiquement. Les chef·fe·s de service sont au bénéfice de conditions particulières, formalisées il y a plus de 20 ans, dont l'adéquation n'a jamais fait l'objet d'un réexamen.

En matière de prévention et résolution des litiges, les services ont la possibilité de s'adresser tant à la DGRH qu'à la DGAIC. Or les actions de ces deux directions ne répondent pas aux mêmes objectifs, ce qui génère un certain flou auprès des services.

Les services perçoivent peu d'incitatifs à effectuer les entretiens d'appréciation. Par ailleurs, ils estiment recevoir peu de soutien dans la recherche des possibilités de transferts au sein de l'Etat et manquer d'appui en matière de gestion des dossiers électroniques. Le recours aux responsables RH départementaux·ales, en l'état actuel diversement impliqués dans ces problématiques, permettrait de répondre à ces besoins et d'harmoniser les pratiques.

Afin de mieux préparer les services à gérer des situations conflictuelles, favoriser l'égalité de traitement et mettre à profit l'appui des responsables RH départementaux·ales, la Cour formule ainsi six recommandations à la DGRH, une recommandation à la DGAIC et deux recommandations au Conseil d'Etat. Elles sont toutes acceptées.

Lausanne, le 30 octobre 2024

## **RENSEIGNEMENTS**

Nathalie Jaquerod, présidente, magistrate responsable  
Cour des comptes, 021 316 58 16, [nathalie.jaquerod@vd.ch](mailto:nathalie.jaquerod@vd.ch)

## **LIENS**

[Capsule vidéo de présentation](#)

[Rapport n°86 et sa synthèse](#)