



Rapport 2015-DFIN-48

29 septembre 2015

du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur les postulats

> 2013-GC-80 Christian Ducotterd/Romain Castella –

Etude de restructuration et de simplification des tâches de l'Etat

> 2014-GC-59 Dominique Butty – Répartition des forces de travail à l'Etat

Nous avons l'honneur de vous présenter le rapport faisant suite aux postulats précités.

1. Résumé des postulats

1.1 Postulat Christian Ducotterd/Romain Castella: étude de restructuration et de simplification des tâches de l'Etat

Par postulat déposé le 10 octobre 2013, les députés Ducotterd et Castella demandent au Conseil d'Etat d'apporter les modifications structurelles nécessaires dans le but de rationaliser les processus au sein des Directions et Institutions de l'Etat en précisant, en préambule, que la demande ne vise pas à contrôler le travail de chaque collaborateur. Les députés restent toutefois conscients que les tâches de l'Etat se sont compliquées avec la mise en application de certaines lois, mesures internes et la mise en vigueur de règlements et ordonnances. Ils constatent que l'Etat doit simplifier et restructurer sa manière d'exécuter les processus avec le même personnel dans le but de pouvoir remplir ses tâches de manière efficace. Les députés citent des exemples qui démontrent, selon eux, que des solutions peuvent être trouvées ou, au moins, qui méritent d'être analysées. Ils estiment qu'une priorisation des tâches est nécessaire afin d'évaluer si elles dépendent d'une base légale ou d'une simple pratique. Ils demandent au Conseil d'Etat de fournir un rapport qui devrait définir:

- > les tâches qui peuvent être simplifiées dans les Directions afin d'être plus efficient;
- > les modifications apportées ainsi que les nouvelles méthodes proposées ou mises en vigueur;
- > la liste de la législation, des règlements et des ordonnances qui sont modifiés ou qui nécessitent une adaptation;
- > l'effet estimé de la mesure;
- > la liste des tâches de moyennes et grandes importances qui ne dépendent nullement d'une base légale mais de la simple pratique et qui ne sont pas essentielles au fonctionnement de l'Etat.

Ces tâches devraient être classées en différents groupes selon leur autofinancement ou non. Finalement, les députés proposent qu'une personne sans lien avec les différents services puisse assurer le suivi de ce travail complexe jusqu'à sa mise en œuvre.

1.2. Dominique Butty: répartition des forces de travail à l'Etat

Par postulat déposé le 27 février 2014, le député Butty demande au Conseil d'Etat de rendre un rapport analysant les possibilités de gérer les fonctionnalités de l'Etat de manière globale et donc aussi horizontale ou interdépartementale.

Le député relève la situation financière actuelle de l'Etat et estime nécessaire de trier entre utile et indispensable. Il est interpellé par une attribution de postes supplémentaires d'une manière uniforme dans tous les départements.

Il prend comme exemple le réseau santé d'un district fribourgeois qui a demandé à la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS) d'augmenter sa dotation en équivalents plein temps pour les soins à domicile. Comme cette dernière ne pouvait prétendre à des moyens supplémentaires, elle n'aurait pas pu répondre favorablement à la demande.

2. Rapport du Conseil d'Etat

A la suite de l'acceptation des postulats Ducotterd/Castella (Etude de restructuration et de simplification des tâches de l'Etat) et Butty (Répartition des forces de travail à l'Etat), le Conseil d'Etat a décidé de lancer un projet d'analyse de l'efficacité des processus (APROC) utilisés au sein de l'Etat de Fribourg. S'il n'était pas possible de fournir des résultats dans le délai imparti d'une année, le Conseil d'Etat est toutefois en mesure de présenter l'état du projet qui est actuellement à l'étape de démarrage. Ce dernier pourrait figurer dans le prochain plan gouvernemental. Il prendra fin avec l'élaboration d'un rapport qui sera transmis au Grand Conseil.

2.1. Description du projet

Le projet APROC se déroulera en trois phases: une phase pilote durant laquelle des outils d'analyse seront mis en place et une unité administrative (UA) sera étudiée à la DFIN; suite aux résultats une phase de test durant laquelle sept UA seront analysées (une par Direction); une phase de déploiement au

sein des UA de l'Etat de Fribourg. Ainsi, toutes les UA disposeront d'un soutien à l'analyse de leurs processus et d'une méthode. Elles pourront faire intervenir soit des intervenants externes soit le Service du personnel et d'organisation (SPO) qui comprend une section spécialisée de consultation en organisation.

2.2. Objectifs du projet

L'analyse de l'efficacité des processus doit permettre d'absorber les nouvelles tâches et de faire face à la croissance démographique sans recourir nécessairement à une augmentation des postes de travail.

Cette analyse permettra, entre autre, de déceler des allègements de procédures, des diminutions de délais en vue de la livraison des prestations et d'identifier les ressources à économiser. Comme le demande le postulat (Ducotterd/Castella) le projet permettra d'établir une liste de bases légales et réglementaires qui devront être modifiées et d'identifier des tâches qui ne dépendent pas directement d'une base légale et qui ne sont pas essentielles au fonctionnement de l'Etat et de bénéficiaires de prestations. En outre, comme le demande le postulat (Butty), des ressources pourront être réaffectées à l'interne d'une UA ou à des autres UA même dans d'autres Directions.

2.3. Les phases du projet

2.3.1. Phase pilote

Un cahier des charges standard sera établi et un appui externe pourra être sollicité afin d'assurer la recherche des outils adaptés ainsi que la réalisation de l'analyse de l'UA. Le but est de mettre en place une méthode simple, efficace et pragmatique. Suite à cela, une UA sera analysée. Cette phase devrait se terminer si possible début 2016.

2.3.2. Phase test

Sur la base des outils développés, sept UA pilotes (une par Direction) participeront à l'analyse de l'efficacité de leurs processus. Cette phase de test s'étendra de 2016 à 2017. Chaque Direction désignera une UA pour laquelle elle pense que l'analyse des processus est prioritaire et peut apporter des résultats. Les travaux d'analyse seront effectués soit par des intervenants externes soit par le SPO.

A l'issue de la phase test, un rapport intermédiaire sera établi. Le Conseil d'Etat prendra connaissance des résultats obtenus et décidera de la façon dont le déploiement au sein des UA de l'Etat se fera. Il décidera à ce moment-là également si une information au Grand Conseil devait être opportune.

2.3.3. Phase de déploiement

Cette étape dépendra des décisions du Conseil d'Etat qui seront prises à l'issue de la phase test.

2.4. Conclusion

Le Conseil d'Etat souligne que l'Etat comprend environ une centaine d'unités administratives subordonnées ou rattachées aux Directions et que le présent rapport ne pouvait pas valablement faire état de résultats concrets attendus selon les exigences des postulants.

Le Conseil d'Etat a préféré étudier, d'abord, l'organisation d'un tel projet global et élaborer les méthodes et processus d'analyse qui pourront être utilisés dans le cadre de ce projet, mais également dans le futur. Il le fait dans l'optique de valoriser à long terme les connaissances et le savoir-faire acquis, tout en répondant ainsi à l'obligation constitutionnelle qui demande, entre autre, d'analyser périodiquement que les tâches accomplies et les subventions octroyées soient toujours efficaces, nécessaires et supportables financièrement.

Pour ces raisons le Conseil d'Etat a lancé le projet d'analyse des processus (APROC). Il transmettra au Grand Conseil un rapport final à une échéance qui dépendra du périmètre de déploiement décidé par le Conseil d'Etat.