



CANTON DU VALAIS
KANTON WALLIS

Groupe de travail opérationnel SBMA

Rapport

Destinataire M. Jacques Melly, Chef du département de la mobilité, du territoire et de l'environnement (CDMTE)

Auteur Elaboré par le Groupe de travail opérationnel SBMA (GT OP SBMA) instauré le 7 février 2019 :

M. Thomas Knubel, secrétaire général adjoint du DMTE (SG adj DMTE)
M. Gilbert Briand, chef du SRH (CSRH)
M. Peter Schnyder, chef IF (CIF)
M. Philippe Venetz, chef SBMA (CSBMA)

Invité M. Paul-Henri Moix, secrétaire général DFE (SG DFE)

Copie à M. Roberto Schmidt, Chef du département des finances et de l'énergie (CDFE)

Date 20 décembre 2019

Mise en œuvre du plan d'action pour l'amélioration de la gestion du service des bâtiments, monuments et archéologie (SBMA) au 30 décembre 2019

Rapport intermédiaire à l'attention de M. le Conseiller d'Etat Jacques Melly

1. Rappel du contexte

Monsieur le Conseiller d'Etat,

Le 7 février 2019, vous mandatez un groupe de travail chargé

1. d'évaluer l'organisation actuelle du SBMA du point de vue de son efficacité ainsi que de son fonctionnement ;
2. d'examiner les relations hiérarchiques au SBMA et apprécier leur efficacité ;
3. d'identifier les éventuelles forces, faiblesses, potentialités et risques dans la conduite des travaux du personnel ainsi que dans la communication ;
4. d'esquisser un calendrier pour la concrétisation des recommandations et des mesures proposées.

Le 7 février 2019, vous mandatez la société Res Republica Consulting, par Messieurs Peter Seiler, CEO et Simon Bühler, partenaire pour évaluer l'organisation du SBMA et proposer des mesures d'amélioration selon le cahier des charges et l'offre déposée par ladite société le 24 janvier 2019.

Sur la base du rapport d'analyse de la société RPC, en date du 30 avril 2019 le GT OP SBMA s'est vu mandaté de la mise en œuvre des mesures proposées, à savoir :

Mesures concernant le FIGI

- Décrire les buts et le périmètre du programme FIGI
- Etablir la planification de la mise en place du FIGI
- Etablir un organigramme du programme FIGI
- Etablir la liste des ressources humaines et des profils

Mesures concernant l'organisation

- Décider de la nécessité de transfert du SBMA dans un autre département
- Définir un organigramme du service
- Valider l'organigramme

Mesures concernant l'adoption de mesures au niveau du personnel

- Réaliser une évaluation formelle du CSBMA (selon la loi sur le personnel) contenant des objectifs

Mesures concernant la conduite

- Optimiser la conduite des séances
- Etablir un processus de gestion des séances de conduite régulières et contraignantes, reflétant l'organigramme validé par le CDMTE
- Etablir un ordre du jour fixe, procès-verbal, liste des tâches ouvertes

2. Synthèse de l'activité du GT opérationnel SBMA

Le GT OP SBMA a siégé à 6 reprises pour assurer le pilotage de la mise en œuvre des mesures d'amélioration du SBMA, ainsi que les mesures concernant le coaching du CSBMA, le diagramme des fonctions des collaborateurs du SBMA et la liste des priorités des projets du SBMA.

3. Mise en œuvre des mesures

Les mesures d'amélioration sont considérées par le GT OP SBMA comme terminées ou en cours. Le récapitulatif, ci-dessous, de l'évolution des mesures permettra une meilleure lecture, soit :

Mesures concernant le FIGI

Décrire les buts et le périmètre du programme FIGI

Etat de la mesure : en cours

Le CSBMA s'engage à ce que les buts et le périmètre du programme FIGI soient terminés pour le 31 mars 2020; cette mesure sera présentée au CE.

Etablir la planification de la mise en place du FIGI

Etat de la mesure : en cours

Le CSBMA informe les membres du GT OP SBMA qu'une présentation concernant cette mesure sera effectuée auprès du collège gouvernemental, en collaboration avec l'administration cantonale des finances (ACF), au début de l'année 2020.

Etablir un organigramme du programme FIGI.

Etat de la mesure : en cours

Le CSBMA soumettra une décision à l'attention du Conseil d'Etat pour le 31 mars 2020.

Etablir la liste des ressources humaines et des profils

Etat de la mesure : en cours

Le CSBMA confirme que les ressources et les profils des collaborateurs du SBMA correspondent aux objectifs fixés.

Mesures concernant l'organisation

Décider de la nécessité de transfert du SBMA dans un autre département

Etat de la mesure : en cours

Selon la décision du Conseil d'Etat du 8 mai 2019 le service des bâtiments, monuments et archéologie (SBMA) est transféré au Département des finances et de l'énergie (DFE) et sera renommé Service immobilier et patrimoine (SIP), selon la décision du Conseil d'Etat du 14 août 2019. Ce transfert sera effectif au 1^{er} janvier 2020.

La convention concernant le support juridique entre le SBMA/SIP et le service administratif et juridique du DMTE (SAJMTE) est en cours de finalisation, dans l'attente des signatures des chefs de département concernés.

Définir un organigramme du service

Etat de la mesure : terminé

En date du 6 décembre 2019, le CSBMA a transmis, par l'intermédiaire de son secrétariat, au président du GT OP SBMA l'organigramme du futur service Immobilier et patrimoine (SIP).

Valider l'organigramme

Etat de la mesure : en cours

L'organigramme transmis par le CSBMA en date du 6 décembre 2019 fera l'objet d'une décision du Conseil d'Etat, après que ce document ait été validé par le Chef du département des finances et de l'énergie (CDFE).

Mesures concernant l'adoption de mesures au niveau du personnel

Réaliser une évaluation formelle du CSBMA (selon la loi sur le personnel) contenant des objectifs

Etat de la mesure : terminé

Cette mesure est traitée par le CDMTE dans le cadre de l'entretien de qualification annuelle avec le CSBMA.

Optimiser la conduite des séances

Etat de la mesure : terminé

Suite aux informations transmises par le CSBMA, le GT OP SBMA considère cette mesure comme terminée. En effet, des améliorations ponctuelles peuvent être effectuées dans le cadre de l'optimisation de la conduite des séances de direction. A ce jour, les séances sont menées par le CSBMA comme suit :

- Une séance hebdomadaire avec les membres de la direction, soit Mmes Bazzu, Brunetti, Chevalley, Portmann et MM. Venetz, Russi, Jordan et Richner. Lors de ces séances les points suivants sont abordés ; administration, finances, ressources humaines, communication, dossiers politiques (dossiers GC, par exemple) ;
- Une seconde séance hebdomadaire « technique » avec MM. Venetz, Russi, Jordan et Richner.

Etablir un processus de gestion des séances de conduite régulières et contraignantes, reflétant l'organigramme validé par le CDMTE

Etat de la mesure : terminé

Le CSBMA s'est engagé à prendre en considération les « conseils » qui ont été émis par la société RPC afin d'améliorer la gestion des séances du SBMA. Au vu de l'évolution du dossier en ce qui concerne la validation de l'organigramme et le transfert du SBMA au DFE, ce point ne sera pas traité par le CDMTE mais par le CDFE.

Etablir un ordre du jour fixe, procès-verbal, liste des tâches ouvertes

Etat de la mesure : terminé

Lors de la séance du GT OP SBMA du 4 décembre 2019, le CSBMA a confirmé que cette mesure est appliquée selon les recommandations émises par la société RPC.

Désigner un bureau externe (coaching) pour accompagner étroitement le CSBMA

Etat de la mesure : en cours

Le CSBMA a accepté de travailler en collaboration avec la société JFT Consulting, [REDACTED] dans le cadre d'un processus de coaching. En séance du 4 décembre 2019, le CSBMA transmet oralement aux membres du GT OP SBMA son auto-évaluation par rapport aux objectifs fixés [REDACTED]. Les membres du GT OP SBMA ont souhaité obtenir une synthèse du coach externe concernant le processus de « coaching Philippe Venetz ». Ci-dessous la transcription de l'évaluation du processus en cours :

Mission et objectifs	CSBMA	JFT Consulting
Libérer le potentiel du manager et le porter à son niveau de performance optimal	Pas possible d'évaluer	Du point de vue du coach, il n'est pas possible, voire difficile, de mesurer les progrès constatés à ce jour par manque d'intérêt évident du coaché pour ce processus et fautes d'échanges et de réunions avec Philippe Venetz
Optimiser les aptitudes et le comportement du cadre face aux exigences de Chef de service	Objectif atteint à 95%	
Améliorer la communication interne (Processus et outils de communication)	Objectif atteint à 100%	
Conduire les cadres du service avec une participation active des cadres aux décisions/objectifs/suivis des dossiers du service (Mise en place processus, outils de conduite)	Objectif atteint à 100%	
Augmenter l'esprit d'équipe au sein de la Direction et des collaborateurs	Objectif atteint à 120%	
Impliquer l'adjoint dans les prises de décision pour les deux parties linguistiques du canton	Objectif atteint à 100%	
D'autres objectifs seront précisés lors de la première séance de coaching	Pas possible d'évaluer	

Etablir un diagramme des fonctions

Etat de la mesure : en cours

Le CSBMA a établi et transmis le diagramme des fonctions concernant les collaborateurs du SBMA. Le CSBMA s'est engagé à remettre à jour le cahier des charges de tous les collaborateurs du service (délai 30 juin 2020) sur la base du diagramme des fonctions (1^{er} janvier 2020) et de l'organisation du FIGI.

Etablir une liste des priorités des projets du SBMA

Etat de la mesure : en cours

Cette mesure est considérée comme n'étant pas de la compétence du GT OP SBMA, car le CSBMA certifie que cette mesure est le travail quotidien du SBMA et de ce fait ne doit pas être traitée par le GT OP SBMA. Cet aspect relève de la compétence du Conseil d'Etat, respectivement du CDFE.

4. Conclusions

Conformément à la décision du Conseil d'Etat du 8 mai 2019, le groupe de travail opérationnel (GT OP SBMA) pilote la mise en œuvre des mesures d'amélioration du fonctionnement du SBMA. En date du 18 décembre 2019 et après 6 séances du GT OP SBMA, l'état de mise en œuvre des mesures se résume comme suit :

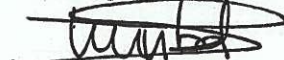
- **5 mesures d'amélioration du fonctionnement du SBMA sont opérationnelles,**
- **9 mesures d'amélioration du fonctionnement du SBMA sont sur le point d'être opérationnelles.**

Le GT demeure confiant quant à la mise en œuvre de mesures en cours de finalisation. En ce qui concerne le coaching, une discussion de fond doit être envisagée afin de réaliser ce mandat (éventuellement redéfinir des objectifs à atteindre, changement de coach, etc.).

Dans ce sens et si le CDFE le souhaite, le GT OP SBMA est disposé de poursuivre son travail afin de mener à terme le mandat que vous lui avez confié en date du 8 mai 2019, avec un délai fixé par le CDFE.

Nous demeurons à votre entière disposition pour tout complément d'information et vous présentons, Monsieur le Conseiller d'Etat, nos respectueuses salutations.

Pour le groupe de travail



Thomas Knubel
Secrétaire général adjoint DMTE
Président GT OP SBMA