

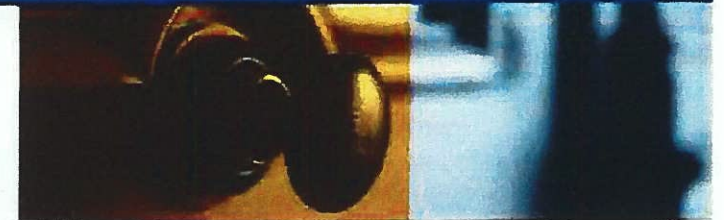
Canton du Valais

Département de la mobilité, du territoire et de l'environnement (DMTE)

Analyse de l'organisation du service des bâtiments, monuments et archéologie

Rapport à l'attention du chef du Département

Berne, le 30 avril 2019

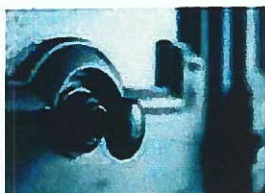


Contenu

1	Situation initiale, buts du mandat	4
2	Processus.....	5
3	Organisation du projet	6
4	Bases de l'analyse.....	7
4.1	Documents	7
4.2	Interviews	7
5	Résultats de l'étude des documents	8
5.1	Introduction.....	8
5.2	Divergence concernant le fonds FIGI	8
5.3	Ambiguïtés dans l'organisation du SBMA	9
6	Résultats des entretiens	10
6.1	Introduction.....	10
6.2	Mandat du SBMA.....	10
6.3	Organisation du SBMA	11
6.4	Gestion du SBMA	13
6.5	Collaboration et communication.....	15
6.6	Autres points.....	15
7	Interprétation des résultats par RPC.....	16
8	Champs d'actions	18



8.1	Introduction.....	18
8.2	Conduite du service.....	18
8.3	Mise en place du FIGI.....	22
8.4	Section Archéologie (Patrimoine enfoui).....	24
9	Planification des actions.....	26
10	Remerciements.....	29
11	Annexe : Information aux interlocuteurs et questionnaire.....	30



1 Situation initiale, buts du mandat

Le service des bâtiments, monuments et archéologie (SBMA) est un service rattaché au Département de la mobilité, du territoire et de l'environnement (DMTE) du canton du Valais. Il comprend 36 personnes (33.78 EPT, 01.01.2018). Il intervient en qualité de prestataire de services auprès des autres directions, services et établissements de l'administration cantonale et comme entité spécialisée en ce qui concerne le patrimoine bâti et l'archéologie.

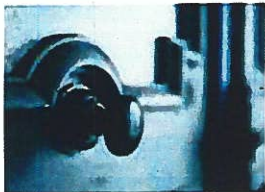
Le SBMA a été restructuré à deux reprises depuis l'entrée en fonction de l'actuel chef de service en 2015.

Le responsable du Département a souhaité faire une analyse de l'organisation du SBMA. Le but était de :

- évaluer l'organisation actuelle du SBMA du point de vue de son efficience ainsi que de son fonctionnement
- examiner les relations hiérarchiques au SBMA et apprécier leur pertinence
- identifier des éventuels champs d'action dans la conduite des travaux et du personnel ainsi que dans la communication
- sur la base des résultats issus des évaluations effectuées, proposer des mesures d'amélioration de la gestion, de la conduite et de la communication du service, en évaluant les conséquences en termes de ressources humaines
- esquisser un calendrier pour la concrétisation des recommandations et des mesures proposées
- collecter des informations en vue de la certification ISO prévue pour 2020 (traité par un autre mandataire)

L'équipe externe avait pour mission de présenter de manière objective la situation du management du SBMA avec une attention spécifique sur la mise en place de la structure du financement de l'investissement et de la gestion des immeubles de l'Etat du Valais (FIGI) et la section Archéologie. Si des changements nécessaires sont proposés, des options pour des actions devraient être élaborées. Ces options devraient être appropriées, réalisables et durables sur le long terme.

La procédure et la méthodologie ont été choisies de telle sorte que le chef de service et les collaborateurs et collaboratrices occupant un poste-clé soient impliqués de manière adéquate. L'équipe externe de consultants a guidé le processus, préparé et évalué de manière transparente l'analyse et les options pour les actions. Il a ainsi élaboré une base de décision écrite pour le DMTE.



2 Processus

Res Publica Consulting AG définit ses projets en étapes qui permettent de planifier des activités, de définir des résultats intermédiaires, de calculer le temps à investir et de planifier les séances des organes du projet.

Etape	1. Kick-Off	2. Analyse	3. Propositions	4. Rapport
Activités	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier les objectifs, la procédure, le calendrier et l'organisation du projet Communiquer à l'interne Déterminer les partenaires et les dates des interviews Approbation formelle par le mandant 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les bases écrites Créer et finaliser des catalogues de questions Organiser et réaliser les interviews, première partie (9 interviews d'env. 1.5 heures chacun ; Direction de la DMTE et du SBMA, personnes-clés du SBMA) Rassembler les déclarations, identifier les différences (vue de l'intérieur / vue de l'extérieur) Proposer la démarche et les interviews pour la deuxième partie Documenter les résultats (rapport provisoire, format Word) 	<ul style="list-style-type: none"> Etablir des propositions et conduire des séances Réaliser un interview supplémentaire Documenter les résultats (rapport provisoire, format Word) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer le projet de rapport final Discuter le rapport final avec le groupe de travail Finaliser le rapport
Résultats	Le projet a commencé. Il est planifié. L'analyse peut commencer.	Les résultats de l'analyse sont documentés.	La structure pour travailler sur les solutions est fixée. Les options sont décrites et évaluées. Les résultats sont documentés.	Le rapport final est remis. Le projet est terminé.
Délais	08.02.2019	22.03.2019	25.04.2019	30.04.2019

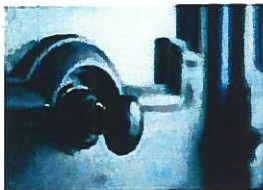


3 Organisation du projet

Rôle	Nom / Fonction	Tâches
Mandant du projet	M. Jacques Melly, Conseiller d'État, Chef du DMTE	<ul style="list-style-type: none"> • Donner son accord au mandat • Prendre les décisions conc. les interlocuteurs, surtout sur des éventuelles interactions avec d'autres départements • Recevoir le rapport final et décider des mesures à prendre
Groupe de travail	M. Thomas Knubel, Secrétaire général adjoint DMTE, Chef de projet opérationnel interne Gilbert Briand, Chef Ressources Humaines Peter Schnyder, Adjoint, Inspectorat des finances Philippe Venetz, Chef de service	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le contact primaire pour RPC • Discuter des propositions avec RPC concernant le processus, les méthodes, les personnes à impliquer, le questionnaire et le rapport • Gérer les ressources internes en appui au projet • Porter la responsabilité de « project office », soit en particulier l'organisation des séances • Assurer la conservation des documents de travail nécessaires du projet • Gérer la communication à l'interne
Groupe de Projet externe	<ul style="list-style-type: none"> • Simon Bühler, responsable principal • Claude Bertelletto Küng, consultante senior • Peter Seiler, sparring / assurance qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer le projet • Formuler des propositions au sein des organes du projet • Inviter à des séances (ordre du jour, questionnaire) les personnes impliquées • Animer des interviews et enregistrer les résultats • Rédiger le rapport • Présenter les résultats

Toutes les interviews ont été réalisés par Simon Bühler et Claude Bertelletto Küng. Cette méthode a permis de :

- mener les discussions et assurer parallèlement l'enregistrement des résultats destinés au rapport final
- conduire les séances en bilingue (d/f) avec les compétences linguistiques adéquates
- assurer une appréciation de la situation par deux personnes indépendamment l'une de l'autre.



4 Bases de l'analyse

4.1 Documents

L'étude des documents a été réalisée avant le début des entretiens et au fur et à mesure de l'avancement de ceux-ci. Les documents suivants ont été pris en considération :

- Différentes versions successives de l'organigramme du SBMA
- Message de la loi sur le fonds de financement de l'investissement et de la gestion des immeubles de l'Etat (Fonds FIGI)
- Classeur concernant les processus immobiliers du canton du Valais et la mise en place du FIGI
- Objectifs politiques du SBMA pour les années 2018 et 2019
- Documents présentés par les personnes durant les entretiens.

Les documents figurant dans le dernier point ne sont pas discutés dans la présente analyse. Ils avaient pour but principal d'illustrer certains éléments mentionnés dans les interviews. Les résultats de l'analyse des documents figurent au chapitre suivant.

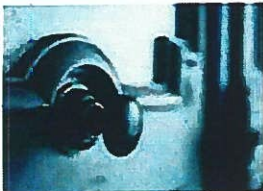
4.2 Interviews

Les personnes impliquées ont reçu toutes la même information destinée à leur préparation quelques jours avant l'entretien (voir contenu en annexe, français et allemand). Lors de l'entretien, les personnes ont pu elles-mêmes mettre des priorités, en respectant le cadre donné de l'analyse.

Simon Bühler et Claude Bertelletto Küng ont mené les entretiens dans la langue choisie par la personne. Ils ont pris des notes manuscrites qui ont servi de base pour formuler les résultats présentés ci-dessous.

Dans la première phase du mandat, RPC a mené des interviews de 1 à 1 ½ heures avec les personnes suivantes :

- [REDACTED] (22.2.2019)
- [REDACTED] (22.2.2019)



- [REDACTED] (1.3.2019)
- [REDACTED] (1.3.2019)
- [REDACTED] (1.3.2019)
- [REDACTED] (1.3.2019)
- [REDACTED] (7.3.2019)
- [REDACTED] (7.3.2019)
- [REDACTED] (7.3.2019)

Dans la deuxième phase du mandat, RPC a complété son analyse en se fondant sur un interview avec [REDACTED] (09.04.2019).

5 Résultats de l'étude des documents

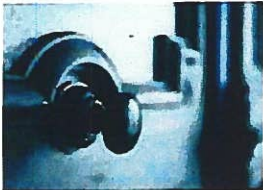
5.1 Introduction

L'analyse des documents a été réalisée par RPC. Elle se base sur les documents qui lui ont été mis à disposition, selon la liste figurant ci-dessus. Cette analyse permet de mettre en lumière deux points importants : 1) une divergence sur les buts et les processus à établir pour la mise en place du FIGI et 2) des ambiguïtés dans l'organisation du SBMA.

5.2 Divergence concernant le fonds FIGI

Une première divergence se présente en lien avec la mise en place du FIGI. Le classeur du SBMA sur les activités actuelles de mise en place documente l'élaboration d'un modèle très détaillé et complet de processus destinés à la gestion des biens immobiliers. Un tel modèle est sans aucun doute utile à la gestion opérationnelle des immeubles et nécessaire pour une certification ISO à laquelle la direction du SBMA aspire.

Par contre, le mandat politique du FIGI semble être différent. Le message qui accompagne la loi décrit le FIGI comme un instrument de financement de la propriété immobilière de l'Etat sous forme d'un fonds. Celui-ci doit être géré par le SBMA (art. 11 Loi FIGI). Le fonds n'a pas de personnalité juridique propre : toutes les activités financées par le fonds sont



soumises aux procédures ordinaires de l'Etat. Le fonds doit résoudre la problématique du budget annualisé qui ne permet pas la gestion financière du parc immobilier, au niveau des investissements et de l'entretien. Le message décrit le FIGI comme un modèle des processus, responsabilités et instruments de gestion stratégique du portefeuille immobilier pour le propriétaire (canton du Valais).

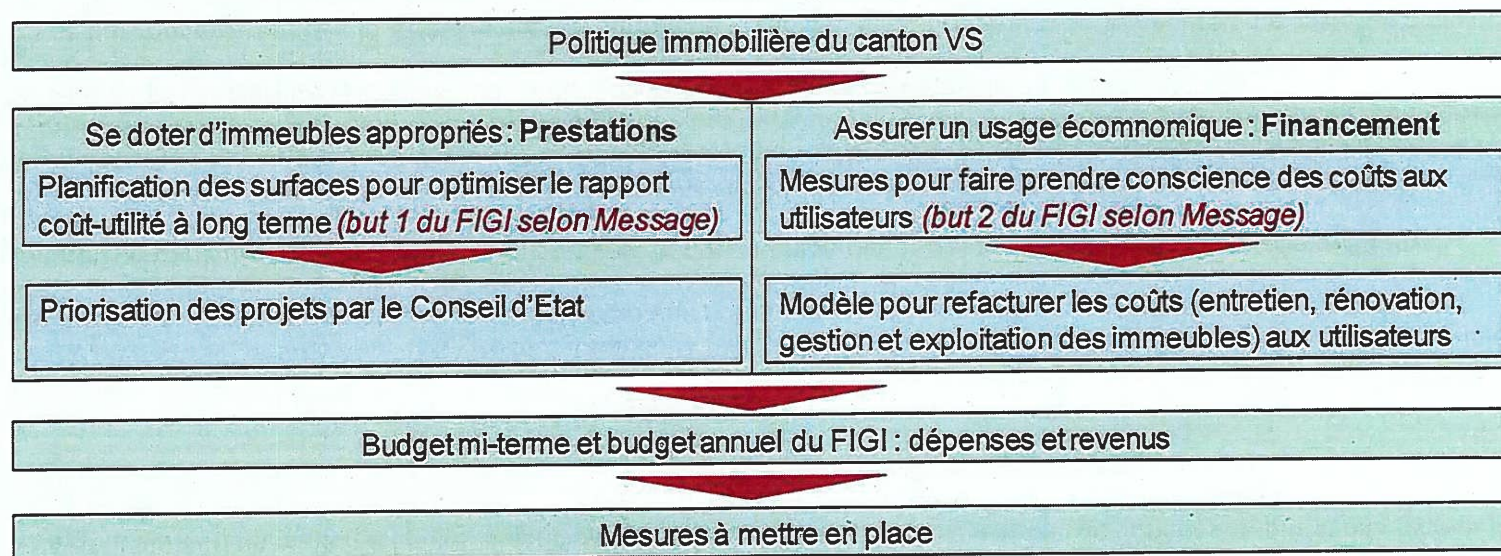


Tableau : modèle de gestion immobilière stratégique du canton du Valais (simplifié, selon Message FIGI)

5.3 Ambiguïtés dans l'organisation du SBMA

L'étude des documents permet également de relever un autre point important : l'organigramme du SBMA a été adapté à deux reprises depuis 2015. Mis à part deux versions officielles et signées par le responsable politique, d'autres versions circulent. De plus, les personnes engagées pour la mise en œuvre du FIGI ne figurent pas dans l'organigramme le plus actuel qui nous a été transmis. Les questions posées au cours des discussions menées ont permis d'aboutir à la conclusion que les responsabilités organisationnelles pour ces postes ne sont pas clairement établies. Une telle organisation « ad hoc » est inhabituelle pour une administration publique. Elle est contraire au principe de la bonne gouvernance généralement admis.



6 Résultats des entretiens

6.1 Introduction

Le chapitre 6 contient le compte-rendu des neuf entretiens que l'équipe de RPC a réalisés entre le 22.2. et le 7.3.2019 (voir 4.2). Il est structuré selon le questionnaire validé par le Groupe de travail et qui a servi de fil rouge aux entretiens.

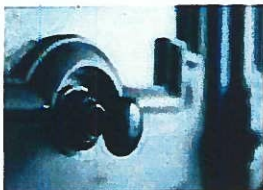
6.2 Mandat du SBMA

Le mandat du SBMA est, selon les entretiens, suffisamment précis. Les deux sections „Études et investissements“ et „Gérance et entretien des immeubles“ composent l'objectif politique OP1. Celui-ci s'occupe des bâtiments propriétés du canton et des surfaces louées. Il s'agit d'un mandat comparable au secteur privé qui revêt peu d'espace pour des décisions politiques, une fois la stratégie immobilière arrêtée. Les deux sections „Patrimoine bâti“ et „Patrimoine enfoui“ s'occupent du deuxième objectif politique OP2 du SBMA : la protection des monuments historiques et l'archéologie. Il s'agit d'un mandat qui n'est pas comparable au secteur privé. Pour le secteur de l'archéologie, le cahier des charges peut fortement varier d'un canton à l'autre, selon l'option retenue. L'Etat du Valais a choisi de confier une partie des tâches à des prestataires externes. Les tâches de l'OP2 sont plus volontiers soumises à l'influence du politique. Néanmoins le mandat de l'OP2 ainsi que les bases légales sont considérés comme suffisamment précis.

Concernant le mandat de la section „Patrimoine enfoui“ (archéologie), celui-ci ne nécessite que très peu d'interfaces avec les autres sections du SBMA. Cette constatation n'est pas problématique en soi. Elle relève effectivement de la nature-même du mandat „archéologie“. Malgré tout, beaucoup des contacts nécessaires à l'exécution du mandat ont lieu au sein du DMTE. Les cantons qui rattachent l'archéologie aux domaines de la construction et des bâtiments partagent l'idée d'une archéologie mandatée principalement dans le cadre de projets de construction. Ceux qui la rattachent au domaine culturel, en particulier aux musées, s'orientent vers la préservation des biens anciens pour les générations futures.

Le mandat de la section „Patrimoine bâti“ est davantage en lien avec les tâches de l'OP1 que ne l'est l'archéologie. Cette section donne notamment des préavis respectés par les constructeurs privés. Là, elle accompagne le processus dès le début des travaux, en recherchant par le dialogue des solutions de compromis. Grâce à un travail en amont, cette section sensibilise par le biais de formations ou d'information les personnes des métiers de la construction.

En ce qui concerne le FIGI, le SBMA a été fort surpris de la rapidité de la procédure parlementaire. Le SBMA a ainsi dû se mettre très rapidement à la mise en œuvre, ce qui vraisemblablement n'a pas été facile à réaliser de manière structurée. Lors des entretiens, une organisation de projet gérée en étapes sur une phase de trois ans avec un organigramme de projet et des tâches resp. des compétences explicites n'a pas été présentée. Le SBMA n'a pas encore fixé de structure précise. Des interprétations très différentes sur le mandat de mise en œuvre du FIGI ressortent des



entretiens. Alors qu'un énorme travail de documentation des processus est actuellement en cours, d'autres travaux seront importants, selon différentes personnes entendues. Ainsi le SBMA va devoir développer des bases de décision efficaces et applicables pour la mise en œuvre de la politique immobilière adoptée par le Conseil d'Etat. Pour ce faire, il doit définir des processus et des structures permettant d'impliquer tous les acteurs concernés dans l'administration cantonale. Plusieurs personnes expriment l'espoir que des travaux soient menés dans ce sens. Certaines ont le sentiment que la mise en œuvre du FIGI a pris très rapidement des proportions démesurées.

Outre la mise en œuvre du FIGI, le SBMA s'attaque en parallèle à d'autres grands projets comme une certification ISO, la mise en place de systèmes informatiques et l'inventaire des biens immobiliers du canton du Valais. Toutes les personnes interviewées s'accordent à relever l'importance de ces tâches. Cependant, des craintes sont exprimées quant à la capacité du SBMA de réaliser l'ensemble de ces tâches en parallèle. Vu l'importance de ces nouveaux travaux et malgré le personnel supplémentaire accordé, le risque d'un retard dans la mise en œuvre du FIGI est exprimé.

En résumé, il ressort des discussions menées que le mandat du SBMA est suffisamment compris. Le service remplit ses tâches globalement à satisfaction des destinataires des prestations. Un nombre important de tâches sont réalisées de manière pragmatique, vu que les collaborateurs et collaboratrices sont motivés et connaissent parfaitement les immeubles et les utilisateurs des bâtiments. Cette manière pragmatique, qui ne s'appuie pas sur une documentation complète des processus, peut néanmoins poser problème en cas de rotation du personnel (départ à la retraite, maladie de longue durée). De plus, avec le FIGI, qui comprendra nouvellement des contrats d'utilisation liant les utilisateurs au SBMA et la facturation resp. la nouvelle répartition des coûts, cette façon pragmatique de travailler sera mise à l'épreuve. Selon les entretiens menés, le SBMA ne semble pas encore avoir trouvé une manière d'aller de l'avant qui soit susceptible de préparer tous les acteurs concernés à cette nouvelle situation.

6.3 Organisation du SBMA

L'un des éléments déclencheurs de cette analyse par RPC est le fait que l'organigramme du SBMA a été modifié à deux reprises au cours des dernières années. Suite aux discussions, il y a différents avis sur la raison de ces modifications. Au titre de motifs objectifs sont évoqués l'efficacité et l'augmentation des effectifs. Certaines voix mettent en évidence des facteurs subjectifs.

L'organigramme le plus actuel qui nous a été présenté indique les quatre sections „Études et investissements“, „Gérance et entretien des immeubles“, „Patrimoine bâti“ et „Patrimoine enfoui“. D'après les entretiens, cette structure est orientée par rapport aux différents domaines d'activité du SBMA. Elle semble logique. La grandeur des différentes sections (nombre de personnes subordonnées) est compatible avec une conduite d'équipe efficace. L'archéologie (« Patrimoine enfoui ») ne doit pas absolument faire partie du SBMA. En effet, elle a d'une part un mandat assez spécifique (voir sous « mandat »). D'autre part, elle est très peu en interaction avec les trois autres sections.



Il apparaît cependant, suite aux entretiens, que le service ne fonctionne pas selon l'organigramme en vigueur. Dans les faits, le chef de service conduit les deux sections „Études et investissements“ et „Gérance et entretien des immeubles“ (OP1). La gestion des deux sections de l'OP2 a été confiée à l'adjoint par son supérieur hiérarchique. Cette situation rend la fonction de l'adjoint peu précise. Dans l'organigramme, il est décrit comme « Adjoint et remplaçant » du chef de service. Le rôle est donc à la fois celui d'un assistant et d'un suppléant. Malgré sa formation d'architecte, il n'est pas certain qu'il pourrait aujourd'hui déjà assumer le remplacement du chef de service. Son manque d'expérience au niveau de la conduite ainsi que les nombreux processus propres à l'administration cantonale en sont aujourd'hui un obstacle. Il faut cependant noter qu'il exerce cette fonction depuis peu. Comme adjoint, il aurait pu théoriquement assurer la partie plus en lien avec le fonctionnement de l'administration cantonale, les relations avec les différents partenaires internes ou la responsabilité des processus. Ce n'est pas dans cette optique qu'il a été choisi, étant donné qu'il est issu de l'économie privée. En pratique, il joue le rôle de « filtre » ou courroie de transmission entre les sections de l'OP2 et la direction du service, ceci notamment/aussi pour des raisons de susceptibilités personnelles. Actuellement ce mode de répartition des tâches fonctionne. Par contre, il n'est pas sans problème car il ajoute une strate hiérarchique dans une organisation conduite au surplus de manière plutôt plate.

Le rôle des personnes qui sont ou seront engagées tout prochainement (CDD ou CDI) pour la mise en place du FIGI (2019-2021) n'est pas non plus très précis. Ces personnes ne figurent pas dans l'organigramme le plus actuel qui nous a été présenté. D'après les entretiens, il s'agirait soit d'un état-major, soit d'une organisation de projet ou d'un deuxième adjoint. Il y a différentes esquisses d'organigramme qui circulent et qui ne sont pas toutes conformes aux règles qu'un organigramme devrait suivre. Il en résulte un manque de clarté sur les rôles. Cette situation se présente, alors que de nouvelles personnes sont actuellement en voie d'être engagées.

Concernant l'organisation suite à la mise en place du FIGI (dès 2022), il y a encore des incertitudes, ce qui est logique compte tenu de l'avancement du projet. Malgré cela, on peut constater une variété d'opinions sur ce qui pourrait être réalisé au niveau organisationnel et personnel (organisation matricielle, deuxième adjoint stratégique, futur rôle du projet manager FIGI).

Afin d'assurer la coordination avec les autres départements de l'administration cantonale, une « Commission des locaux » existe. Elle a pour fonction de décider la répartition des surfaces en fonction des besoins. Elle n'a plus été convoquée depuis 2012. Le Conseil d'Etat en discute directement avec le chef de service deux fois par année. Grâce au FIGI, même dans sa phase de mise en œuvre, une solution devrait être apportée à cette problématique par le biais d'un COPIL, regroupant les services centraux, et de tables rondes. Ces deux instruments de coordination devraient être mis en place prochainement. Ils sont indispensables.



6.4 Gestion du SBMA

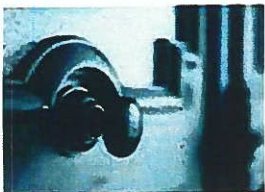
Outre la mise en place du FIGI, la conduite du service est un thème très discuté dans tous les entretiens. Elle semble préoccuper toutes les personnes interviewées. Il existe une gamme étonnamment large d'appréciations différentes. Nous les avons résumées et structurées ci-dessous.

Le chef de service est décrit comme un visionnaire. Il apporte du potentiel neuf au niveau des améliorations et prend des mesures concrètes. Il agit rapidement et de manière pragmatique. Cette façon d'agir a conduit entre autres à la décision de mise sur pied du FIGI. En effet, le chef de service ayant constaté qu'il n'y avait pas assez de budget annuel pour les immeubles, il a proposé de créer un fonds, ceci d'entente avec le chef des finances.

La façon d'agir pragmatique et quelque peu déstructurée du chef de service peut néanmoins revêtir des aspects négatifs. Ceux-ci sont perçus à différents niveaux par presque toutes les personnes impliquées. Plusieurs exemples nous ont été présentés lors des entretiens. La thématique est fortement présente et discutée entre les collaborateurs et collaboratrices du service, de sorte qu'elle est pertinente pour permettre au SBMA d'exécuter son mandat. Afin de mieux décrire la situation et de disposer d'une base d'amélioration, nous avons structuré notre analyse sur trois axes : la conduite hiérarchique, la direction technique (expertise professionnelle) et les caractéristiques personnelles (personnalité).

Conduite hiérarchique

- En 2018, les réunions de direction régulières avec les chefs de produits ont été abolies. Le chef de service s'est concentré sur les sections « Etudes et investissements » et « Gérance et entretien des immeubles ». Il a délégué la conduite des autres deux sections à son adjoint. Ce dernier lui remonte les informations nécessaires. Début 2019, les séances communes ont été reprises au rythme de toutes les trois semaines, afin d'optimiser le flux d'information et de régler des problèmes d'ordre administratif au niveau du service (ex. système téléphonique). Cette manière de conduire le service est décrite comme « provisoire », ce qui ne semble pas avoir été perçu de cette manière par les chefs de produits.
- De nombreux problèmes sont résolus en continu, de manière informelle, sans passer forcément par la hiérarchie et grâce à un contact direct du chef de service avec les différents collaborateurs et collaboratrices concernés. Cette pratique fait référence au fonctionnement d'une PME. Elle a un avantage au niveau de la rapidité et de l'agilité des décisions. Cependant, les processus ne sont clairement pas encore documentés de manière complète, contrairement aux systèmes de conduite qui privilégient une hiérarchie plate. Il ressort donc des entretiens que certaines décisions sont imprévisibles. Les raisons pour l'attribution de certaines tâches ne sont pas toujours claires ou communiquées. La transmission des informations est perçue comme défaillante par les personnes impliquées aux différents niveaux hiérarchiques. Des informations importantes – comme la



coordination entre le canton et les communes ou le processus budgétaire – ne circulent pas de manière satisfaisante.

- Pour mettre en place le FIGI, le service engage des personnes issues de différents milieux professionnels et qui ne sont pas clairement assignés en terme organisationnel.
- Le SBMA effectue davantage de prestations pour les autres départements que pour le DMTE. Cette situation peut entraîner un manque de cohérence ou de concertation sur certains contenus importants.

Direction technique

- Le chef de service juge impossible une priorisation des tâches du SBMA. Tous les travaux importants sont effectués en parallèle : mise en place du FIGI et de ses instruments tels que les contrats avec les utilisateurs ; certification ISO ; introduction de systèmes informatiques ; inventaire des biens immobiliers. Les personnes interrogées expriment la crainte que tous ces projets ne puissent pas être mis en œuvre dans de bonnes conditions, dans une qualité irréprochable, dans les délais prévus et avec les ressources disponibles.
- L'ancrage politique des décisions est insuffisant. Ces dernières n'ont parfois pas été ou ont été insuffisamment convenues avec le chef du DMTE (ex. demandes des médias).
- Le chef de service prend des décisions importantes de façon informelle, sans y associer systématiquement les spécialistes-métier.
- Un sentiment existe selon lequel certains préavis techniques dans le domaine de la conservation du patrimoine bâti ont été adaptées, avec pour conséquence de privilégier les biens cantonaux par rapport aux biens privés.

Caractéristiques personnelles

- Le style de conduite utilisée par le chef de service est décrit comme impulsif, imprévisible et ad hoc.
- La limite entre la relation privée et le rôle de collaborateurs/collaboratrices (y compris avec les chef/fes de section) n'est pas clairement délimitée : Le chef de service traite ses collaborateurs/collaboratrices selon la relation personnelle ou non qu'il entretient avec il/elle. D'après les chef/fes de section, ce mode de management est perceptible non seulement par les chefs de produits mais également par les collaborateurs et collaboratrices. Ces attitudes sont susceptibles de perturber la bonne conduite du service et de mettre à mal la crédibilité de son chef.



- Pour repourvoir les postes vacants, la préférence est souvent donnée à des personnes issues du cercle des connaissances du chef de service ou à des personnes qui ont déjà eu des mandats à titre privé pour le SBMA. Sans remettre en question les compétences des personnes engagées, les procédures de mise au concours officielles sont néanmoins perçues comme une démarche "pro forma". Selon RPC, il est nécessaire d'agir sur cette perception, tout en tenant compte du fait qu'il est normal de se connaître dans le milieu en question au niveau du Canton.

6.5 Collaboration et communication

A l'exception de la situation interpersonnelle très tendue entre le chef de service et la cheffe de la section Archéologie, la coopération au sein des sections et entre celles-ci est qualifiée de bonne. Les personnes connaissent leur métier, sont engagées et s'entraident mutuellement, compte tenu des différents métiers représentés au sein du SBMA.

Il est parfois souligné que les services de l'OP1 auraient une lourde charge de travail, tandis que les services de l'OP2 auraient plus de temps à consacrer à leurs tâches. Toutefois, cela est attribué à la nature très différente des mandats et à la différence d'approche entre les deux OP. Cela semble reconnu et ne pas être perçu comme un problème.

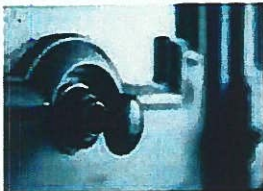
La communication interne ne semble pas fonctionner de manière optimale. Les personnes interrogées parlent d'une transmission sélective de l'information par la direction. Ils attribuent cette situation au style de conduite spontanée et peu structurée du chef de service.

La coopération avec les autres départements est perçue comme non structurée depuis que la « Commission des locaux » ne siège plus, soit depuis 2012. Le chef de service a essayé à plusieurs reprises de la réactiver, ceci sans succès. Sur le plan opérationnel, les 41 services de l'administration cantonale s'adressent directement au chef de produits "Gérance et entretien des immeubles" s'ils ont des besoins touchant aux locaux. Au niveau stratégique, il n'y a à ce jour guère de coordination pour établir le degré d'impact du FIGI sur les départements.

6.6 Autres points

Donnant suite à son mandat, RPC a interrogé toutes les personnes sur la situation de la section Archéologie. Celle-ci est perçue comme problématique pour différentes raisons.

Des prises de position concrètes proviennent cependant uniquement des deux personnes impliquées, soit le chef de service et la cheffe de la section Archéologie. [REDACTED] ils décrivent la situation actuelle et leurs rapports professionnels de manière identique. Il leur est à tous les deux impossible de s'imaginer poursuivre une collaboration professionnelle. Ils ne voient aucune mesure permettant de modifier resp.



d'améliorer cette situation, plusieurs démarches ayant déjà été entreprises sans succès. Les deux protagonistes reconnaissent les compétences métier de chacun d'eux ainsi que la manière proactive d'exercer leur rôle professionnel. Par contre, ils se font de graves reproches personnelles qu'ils documentent partiellement avec des dossiers physiques (désobéissances aux instructions, volonté délibérée de causer des problèmes, obstructions, critiques négatives envers d'autres personnes du SBMA).

7 Interprétation des résultats par RPC

Le mandat du SBMA est clair et accepté comme tel. Il n'existe cependant pas (encore) une vision uniforme de l'impact du FIGI sur le mandat. La mise en place du FIGI est exploitée de façon à permettre un renouvellement global du fonctionnement du SBMA (certification ISO, systèmes informatiques introduits et inventaire des biens immobiliers du canton du Valais). Vu l'ampleur des tâches, le temps et les moyens à disposition, il manque une priorisation des travaux pour l'instant. La priorité doit être mise sur le mandat politique de mise en place du FIGI. Pour ce faire, il apparaît nécessaire de disposer d'une organisation de projet complète à laquelle toutes les parties prenantes peuvent se référer. Cette formalisation peut fortement contribuer à réaliser les travaux dans les délais impartis et avec les moyens à disposition.

L'organigramme du SBMA qui comprend quatre sections répond à une logique des tâches. Par contre, cet organigramme n'est pas vécu dans la pratique, ceci au vu de facteurs subjectifs propres au chef de service (priorités personnelles, difficultés relationnelles). Cette différence entre un organigramme adopté par l'organe compétent et ce qui est vécu au SBMA ne peut pas garantir une bonne gouvernance. De plus, certaines fonctions de support ne sont pas clairement définies, ce qui risque de provoquer une répartition peu claire des tâches, des compétences et des responsabilités.

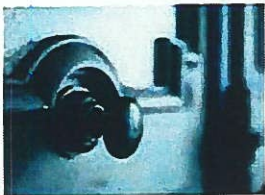
En ce qui concerne la **gestion**, l'image d'un homme d'action pragmatique ayant parfois de la difficulté à se retrouver et à agir dans une grande organisation cantonale se dessine. Des difficultés supplémentaires semblent exister en raison d'un mélange entre les rôles de conduite/management et de relations personnelles. Ce mode de conduite à l'affecte est contraire à la bonne gouvernance de l'administration publique. Etant donné que celle-ci gère une fortune substantielle issue des deniers perçus auprès des contribuables, l'administration cantonale doit assurer l'équilibre des pouvoirs. En qualité d'employeur, elle doit être exemplaire en ayant une ligne de conduite et en étant prévisible dans ses décisions pour les collaborateurs et collaboratrices à tous les niveaux de la hiérarchie.

Dans le domaine de la **collaboration et communication**, les collaborateurs et collaboratrices du SBMA sont motivés et engagés. Le SBMA étant un service transversal qui garantit les besoins pour toute l'administration cantonale, il manque aujourd'hui des processus, des structures et des instruments pour remplir cette fonction de manière appropriée. Avec la



mise sur pied du FIGI, les contrats avec les utilisateurs et la facturation des coûts, ce manque risque de devenir rapidement problématique.

Les résultats concernant le FIGI et la section Archéologie confirment le choix du département d'analyser le SBMA. Nous confirmons qu'il est nécessaire d'agir sur ces deux thématiques. Mis à part ces deux points, les résultats de l'analyse montrent que le SBMA a un besoin manifeste d'améliorations dans le domaine de la conduite du service. Nous structurons donc nos recommandations ci-dessous sur trois axes : la conduite du service, la mise en place du FIGI et la section Archéologie.



8 Champs d'actions

8.1 Introduction

De l'avis de RPC, il est impératif que des mesures soient prises pour améliorer la situation. Celles-ci peuvent être prises au niveau organisationnel et / ou au niveau du personnel. Des champs d'action et des solutions concrètes sont présentés dans les chapitres suivants. Etant donné que pour améliorer la conduite, les personnes concernées doivent être intégrées dans la recherche de mesures, nous avons discutés les options ci-dessous avec les personnes impliquées.

8.2 Conduite du service

Selon RPC, la conduite doit et peut être améliorée par le biais d'instruments de gestion. Lors de la séance du 08.04.2019, nous avons discuté trois instruments avec le chef de service, son adjoint, les chefs des sections, la cheffe finances / RH et la projet manager FIGI :

1. Définir et valider un **organigramme** clair, stable et contraignant, comprenant également les fonctions de support ;
2. Établir des **séances de conduite** régulières et contraignantes ;
3. Élaborer des instruments pour rendre plus visible la **collaboration** entre les différents acteurs impliqués.

Ces trois points sont décrits en détail ci-dessous.

1. L'**organigramme** peut contenir 4 sections et 2 fonctions d'état major (sans droit de décision). Nous recommandons de ne pas mélanger l'organigramme avec d'autres informations (ex. quelle section est concerné par le FIGI ou qui a quelles tâches). L'organigramme est un instrument de conduite hiérarchique qui doit montrer de manière claire les lignes verticales de conduite. Toute autre information supplémentaire comporte le risque de brouiller les responsabilités.



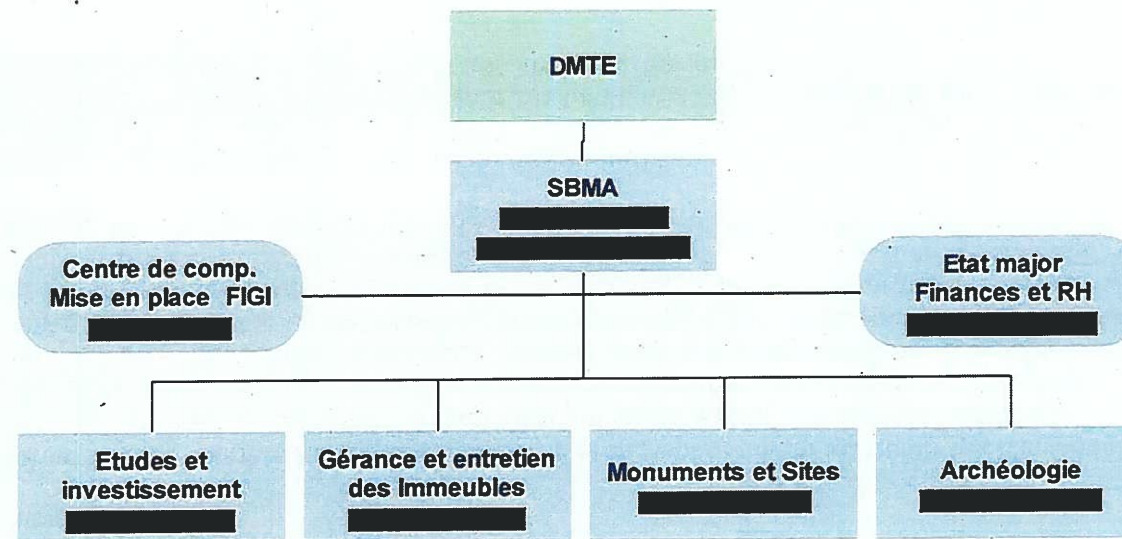


Tableau : organigramme issu des discussions avec l'équipe de direction du SBMA

2. Concernant les **séances de conduite**, deux options ont été discutées :

- a) Optimiser la conduite actuelle en conservant une responsabilité partagée entre [REDACTED] ;
- b) Adapter les séances de conduite pour qu'elles reflètent l'organigramme ci-dessus.

Selon RPC, la délégation par le chef de service de la conduite de deux sections à l'adjoint (option a) n'est pas adéquate. Cette pratique a déjà été introduite par les précédents chefs de service. Cependant, la tâche de conduite et de gestion des sections du service fait intrinsèquement partie du cahier des charges d'un chef de service. De plus, cette délégation engendre une perte d'efficacité au niveau décisionnel, puisqu'une triangulation entre chef de service, adjoint et cheffes de section se met en place. Enfin, cette délégation est de nature à engendrer un sentiment de relégation et de désintérêt auprès des sections de l'OP2.



Aussi, nous proposons d'installer des séances de conduite hiérarchique selon le concept suivant :

- Modalités : séances toutes les 2 semaines (non pas 3) de courte durée (1 h. max.)
- Personne participantes : chef de service (conduite de la séance), adjoint, chef(fe)s des sections, responsable finances/RH et responsable projet FIGI. En cas d'absences, les personnes remplaçantes sont présentes. Elles ont le rôle et les compétences de la personne qu'elles remplacent. Elles sont responsables du flux d'information vers la personne remplacée.
- Ordre du jour : points fixes, exemple :
 1. Informations générales (chef de service ; ex. décisions du Conseil d'Etat, communication/presse)
 2. Principales opérations dans les sections et dans le projet FIGI (chef(fe)s de sections, responsable projet FIGI ; il s'agit uniquement d'informer et de coordonner. Si des discussions liées au contenu sont nécessaires, le chef de service décide du cercle des personnes à impliquer, indépendamment de la séance de conduite)
 3. Ressources : finances, personnel, informatique (responsable finances/RH ; ex. processus budgétaire, demandes de poste, nouveaux collaborateurs/trices, changements informatiques)
 4. Divers (tous)
- Procès-verbal : toutes les personnes participantes se préparent et notent les points les plus importants jusqu'à 24h avant la séance dans un document auquel elles ont toutes accès (« pré-procès-verbal »). Les décisions prises sont mentionnées directement au cours de la séance (ou juste après) dans ce document. Celui-ci sert notamment d'instrument aux personnes participantes pour informer leurs collaborateurs/trices. Il est plus contraignant et plus précis, sans pour autant créer un travail administratif supplémentaire. La délégation aux personnes participantes de pré-remplir le document permet de 1) répartir les responsabilités, en déchargeant le chef de service, 2) se préparer pour la séance, en ayant connaissance à l'avance des thèmes qui seront abordés et 3) aborder (autrement que sous divers) les points considérés comme importants par chaque personne participante.
- Liste des tâches ouvertes : peut être ajoutée au procès-verbal.

En plus des séances de conduite hiérarchique, les séances bi- ou multilatérales sont fixées selon les besoins, en lien avec la conduite technique du service, resp. des projets en cours (ex. jour fixe FIGI).



Les chefs de section organisent leurs séances de conduite après la séance de conduite du service pour optimiser le flux d'informations (si ce n'est pas déjà le cas).

3. Pour améliorer la **collaboration**, nous avons présenté le 08.04.2019 l'instrument du diagramme des fonctions. Cet outil permet de lister des tâches et de définir quelle fonction a quelle compétence, en lien avec ces tâches. Il ne s'agit pas principalement de reprendre les tâches dont les compétences sont attribuées par une loi, un règlement ou une directive de l'Etat. L'instrument sert davantage à mettre de la clarté et/ou à répartir les compétences, là où une marge de manœuvre existe.

Le tableau ci-dessous permet d'illustrer et de visualiser l'instrument, le contenu étant purement fictif.

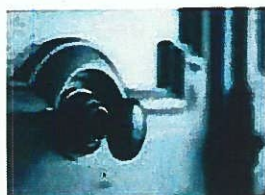
Compétences : D = décision, R = responsabilité, C = collaboration, I = information

Tâches	Département	Chef de service	Adjoint	Chef(fe)s de section
Définition de la stratégie politique	D	R	C	C
Transcrire la stratégie politique dans des mandats destinés aux sections	I	R	C	C
Effectuer les mandats	I	I	I	R
Pilotage et monitoring	I	R	C	C
.....				
Communication interne SBMA	I	D	C	C
Communication du SBMA au sein de l'admin.	D	R	C	C
Communication externe aux médias	D	R	C	C
.....				

exemples fictifs

Tableau : diagramme des fonctions (exemples fictifs)

Il va de soi que les instruments proposés ne permettent pas de modifier immédiatement la conduite du service. L'amélioration relève d'un processus de développement et de changement qui impacte toute l'équipe de direction. Il est possible qu'une personne expérimentée extérieure au service donne un appui au chef de service pour réaliser ces changements liés au un mode de conduite optimisé (coaching).



8.3 Mise en place du FIGI

RPC a discuté son impression de divergence mentionnée au chapitre 5.2 ci-dessus avec le groupe de projet FIGI (M. Venetz, M. Russi, Mme. Leis et Mme. Chevalley ; 01.04.2019) et avec M. Charbonnet, chef de l'administration cantonale des finances (09.04.2019). Le graphique ci-dessus que RPC a établi selon le message du FIGI a été reconnu par toutes les personnes concernées.

Les travaux en lien avec le projet FIGI se sont concentrés jusqu'à ce jour sur les processus, semble-t-il pour deux raisons majeures : 1) pouvoir réaliser une planification du projet et 2) être exemplaire à l'interne, avant d'entrer en interaction avec les différents acteurs concernés dans les services de l'administration cantonale. La planification du projet est actuellement en cours. Il existe également une représentation de l'organisation et de la gouvernance du programme FIGI datant du 06.03.2019. Les buts du projet ne sont pas fixés par écrit pour l'instant. La communication avec les différents services de l'administration n'a pas encore pu avoir lieu, quand bien même le SBMA a établi un projet d'information fin janvier 2019.

Selon RPC, la mise en œuvre du FIGI est un projet qui est complexe et exigeant pour les raisons suivantes :

- Ressources substantielles supplémentaires accordées pour le projet (5 EPT) et recours également à des ressources spécialisées existantes au niveau de chaque département
- Durée de 3 ans pour la mise en œuvre
- Implications financières et au niveau des processus dans tous les départements de l'administration cantonale une fois le FIGI en fonction
- Nécessité d'un changement de culture par rapport à la prise de conscience des coûts liés à l'exploitation des surfaces.

Au vue des nombreuses expériences dans différents projets que RPC a menés, il semble quelque peu inhabituel, dans un tel projet, de commencer les travaux (y compris l'engagement de nouveaux collaborateurs/trices) sans avoir à tout le moins fixé et validé les buts, la démarche, l'organisation et la planification du projet dans une première étape (élaboration du concept). Il semble à notre avis également indispensable de définir le mandat du projet qui doit être validé par le Conseil d'Etat, vu l'implication de tous les départements.

De plus, RPC estime qu'il manque une séparation claire entre la gouvernance pour la phase du projet (mise en place du FIGI) et la gouvernance ultérieure à prévoir pour la phase suivante de fonctionnement du FIGI (phase « projet » vs. phase



« fonctionnement »). Etablir la gouvernance pour la phase de fonctionnement du FIGI est une tâche à réaliser précisément dans le cadre du projet.

Aussi, nous proposons les travaux suivants, à réaliser par exemple jusqu'à mi-2019 :

- Fixer les **but**s précis de la phase « projet » du FIGI (qui diffèrent des buts mêmes du FIGI), par exemple :
 - *Elaborer les nouveaux processus, responsabilités et instruments de financement des investissements et d'exploitation des biens immobiliers du canton du Valais pour une mise en œuvre au 1^{er} janvier 2022.*
 - *Impliquer tous les départements de l'administration cantonale à un niveau adéquat (Conseil d'Etat, secrétaires généraux, chefs de service).*
 - *Etablir les processus, responsabilités et instruments pour assurer une information régulière sur l'état du projet et les étapes suivantes au sein de toute l'administration cantonale.*
 - *Etc.*
- Fixer une **planification** des grandes lignes et étapes du projet : axes de travail, jalons, liste des tâches sur un axe temporel. Les axes de travail peuvent s'orienter par exemple en fonction des utilisateurs (clients internes). Dans l'exemple ci-dessous, les trois axes se répartissent en fonction de l'évolution de la relation utilisateurs-Etat :
 - *Processus sans contrat existant : comment élaborer la répartition des surfaces en fonction des besoins des différents services ? Quels modèles de prestations les utilisateurs pourront-ils choisir (ex. sans/avec nettoyage, conciergerie) ? Selon quels critères le loyer sera-t-il fixé ? Quel sera le contenu des contrats ? etc.*
 - *Processus durant la période de location : Gestion et entretien (y compris par exemple la facturation des loyers)*
 - *Processus pour les situations qui dépassent la gestion et l'entretien (nouvelles constructions, transformations) durant la période de location : Comment une telle demande de besoins sera déposée par les utilisateurs ? Comment les demandes seront priorisées ? Quelle sera la répartition des tâches et compétences entre le SBMA et l'utilisateur concerné ? Etc.*



- Fixer un **organigramme** du projet qui décrit les tâches et responsabilités de chaque organe concerné : Conseil d'Etat, Chef DMTE, COPIL, chef SBMA, cheffe de projet, responsables pour les axes de travail, év. groupes de travail, dont la composition est à préciser. Selon RPC, le document du 6 mars 2019 présenté peut être pris comme base de travail. Cependant, il est nécessaire de clarifier tous les rôles (Conseil d'Etat, chef DMTE ?), de fixer la périodicité de manière précise et de décider si les deux axes de travail proposés sont adéquats (est-il possible de séparer le fonctionnement métier du FIGI des aspects techniques ?).
- Définir l'**attribution des ressources** du projet et vérifier les **profiles** nécessaires.
- Définir le **périmètre** du projet FIGI, au regard des autres projets internes du SBMA (en particulier certification ISO, introduction des systèmes informatiques, inventaire des biens immobiliers).

Le tout peut être formulé dans un mandat de projet ou un manuel de projet. Il doit être validé par l'organe compétent. En l'espèce nous recommandons, vu l'implication du projet pour l'administration cantonale, une validation par le Conseil d'Etat.

RPC est à disposition si souhaité pour appuyer le SBMA dans ces travaux, sous une forme à déterminer après cette analyse de l'organisation.

8.4 Section Archéologie (Patrimoine enfoui)

En ce qui concerne la section Archéologie, trois mesures sont possibles :

- 1) **Autre rattachement organisationnel au sein du DMTE** : La section pourrait être rattachée à un autre service du DMTE, avec lequel il existe également des interfaces. Une autre possibilité mentionnée dans les entretiens serait d'en créer un office qui est rattaché directement au chef du Département. Si cette option est retenue, il s'agira de l'approfondir, étant donné qu'un office est en principe de durée limitée. La mise en place de cette option donnerait du travail de conduite au chef du Département ; au vue de l'autonomie dont dispose le domaine Archéologie celle-ci ne devrait pas être trop lourde.
- 2) **Changement de département** : Un benchmark pragmatique montre qu'il existe deux options : l'archéologie intégrée à l'édilité (bâtiments/construction), solution retenue par VS/SO/VD/ZH, ou intégrée au domaine de la culture, solution retenue par AG/BE/FR. Cependant, dans les 6 cantons analysés, le Patrimoine bâti/Biens culturels et le Patrimoine enfoui/archéologie sont regroupés au sein d'un même département. Comme arguments pour justifier tel ou tel choix, il est important de tenir compte de l'orientation politique donnée à l'archéologie (culture ou construction), du besoin d'indépendance ainsi que des interfaces nécessaires pour exercer le mandat. Le mandat légal, la répartition des



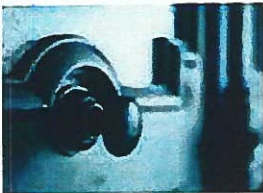
tâches dans l'administration cantonale et avec les communes ainsi que la densité archéologique sont différents dans chaque canton. Aussi, il est difficile de réaliser de véritables comparaisons.

- 3) **Adoption de mesures au niveau du personnel** : Changer les personnes en place sur une ou sur les deux positions créant les problèmes mentionnés ci-dessus (chef du service du SBMA et / ou cheffe de la section Archéologie).

Du point de vue de RPC, il n'est en principe pas adéquat de réaliser des changements organisationnels (1 + 2) au motif que deux personnes ne peuvent pas travailler ensemble. C'est la responsabilité du chef de service d'assurer la conduite et le fonctionnement du service, dans son rôle d'employeur responsable. Il doit clarifier les attentes, les compétences et les marges de manœuvre. Ce travail rigoureux de management ne dépend pas du degré d'amitié avec les personnes directement subordonnées.

Dans le cas présent, une solution organisationnelle selon les variantes 1 ou 2 est théoriquement possible parce-que le mandat de l'archéologie n'a pas beaucoup d'interfaces avec d'autres services. Les différentes solutions adoptées dans les autres cantons en sont la preuve. Par contre, il faudra analyser l'opportunité d'une séparation entre l'archéologie et le patrimoine bâti – aucun autre canton analysé ne connaît cette séparation. Si ces deux sections sont transférées dans un autre département/service, le SBMA ne comprendra plus que deux sections – une marge de gestion très petite, surtout après la mise en place du FIGI.

Au vu de ce qui précède, nous recommandons de ne pas changer l'organisation.



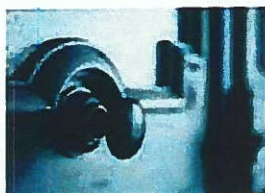
9 Planification des actions

Le tableau reprend l'ensemble des actions proposées ci-dessus en les orientant sur un axe temporel et en leur attribuant une personne responsable :

#	Mesure	Prio-rité	Respon-sable	Etat de la mesure	Fin (pro-position)	Remarques
Organisation						
1	Décider de la nécessité de transfert du SBMA dans un autre département ou d'autres rattachements organisationnels au sein du DMTE	1	CDMTE SG adj CSRH	Non débuté	15.05.2019	Pt. 8.4 de ce rapport
2	Définir un organigramme du service	1	CSBMA	Débuté	15.05.2019	Pt. 8.2 de ce rapport
3	Valider l'organigramme	1	CDMTE	Non débuté	30.05.2019	Pt. 8.2 de ce rapport
Conduite						
4	Optimiser la conduite des séances	1	CSBMA	Non débuté	30.05.2019	Pt. 8.2 de ce rapport
5	Etablir un processus de gestion des séances de conduite régulières et contraignantes, reflétant l'organigramme valider par le CDMTE (mesure 2)	1	CSBMA	Non débuté	30.05.2019	Pt. 8.2 de ce rapport
6	Etablir un ordre du jour fixe, procès-verbal, liste des tâches ouvertes	1	CSBMA	Non débuté	30.05.2019	Pt. 8.2 de ce rapport



7	Désigner un bureau externe (coaching) pour accompagner étroitement le CSBMA pendant les mesures 4/5/6/8/9 Objectifs de la mesure: a. sélectionner le coach b. fixer les objectifs du coaching c. participer à des séances du SBMA d. participer aux jours fixes entre CDMTE et CSBMA e. décider de l'implication/appui du service RH	1	CDMTE SG adj CSRH	Non débuté	15.05.2019	Pt. 8.2 de ce rapport
8	Etablir un diagramme des fonctions	2	CSBMA	Non débuté	30.05.2019	
9	Etablir une liste des priorités des projets du SBMA	3	CSBMA	Non débuté	31.07.2019	Pt. 8.2 de ce rapport
FIGI						
10	Décrire les buts et le périmètre du programme FIGI	2	CSBMA	Non débuté	19.06.2019	Pt. 8.3 de ce rapport
11	Etablir la planification de la mise en place du FIGI	2	CSBMA	Non débuté	19.06.2019	Pt. 8.3 de ce rapport
12	Etablir un organigramme du programme FIGI	2	CSBMA	Non débuté	19.06.2019	Pt. 8.3 de ce rapport
13	Etablir la liste des ressources humaines et des profils	2	CSBMA	Non débuté	19.6.22019	Pt. 8.3 de ce rapport
Séction archéologie						
14	Décider du rattachement organisationnel de la section archéologie et patrimoine bâti au sein du DMTE	1	CDMTE SG adj CSRH	Non débuté	15.05.2019	Pt. 8.4 de ce rapport



15	Décider du changement de département de la section archéologie et patrimoine bâti au sein de l'administration cantonale	1	CDMTE SG adj CSRH	Non débuté	15.05.2019	Pt. 8.4 de ce rapport
16	Décider du statut quo du rattachement de la section archéologie et patrimoine bâti au sein du DMTE	1	CDMTESG adjCSRH	Non débuté	15.05.2019	Pt. 8.4 de ce rapport
Adoption de mesures au niveau du personnel						
17	Décider de la nécessité de la mise en place d'une procédure de licenciement concernant le CSBMA	1	CDMTE SG adj CSRH	Non débuté	15.05.2019	Pt. 8.4 de ce rapport
18	Décider de la nécessité de la mise en place d'une procédure de licenciement, concernant la cheffe de la section archéologie	1	CDMTE SG adj CSRH	Non débuté	15.05.2019	Pt. 8.4 de ce rapport
19	Réaliser une évaluation formelle du CSBMA (selon la loi sur le personnel) contenant des objectifs précis sur une période déterminée (ex. jusqu'à la fin 2019). Les objectifs peuvent se fonder sur ce rapport	1	CDMTE	Non débuté	15.05.2019	Pt. 8.2 de ce rapport



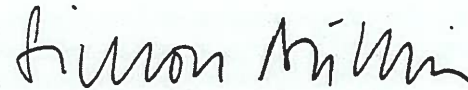
10 Remerciements

Nous vous remercions de la coopération et de la confiance que vous nous avez témoignées. Nous restons volontiers à votre disposition pour d'autres travaux.

Res Publica Consulting AG



Peter Seiler
Partenaire, CEO



Simon Bühler
Partenaire

Berne, le 30 avril 2019



11 Annexe : Information aux interlocuteurs et questionnaire

Cher Monsieur (chère Madame)....

Le Service des bâtiments, monuments et archéologie (SBMA) est dans une phase importante de changement, en particulier avec la mise en œuvre du FIGI et d'autres projets stratégiques importants.

Pour ces raisons, notre société Res Publica Consulting AG (RPC) a été chargée de l'analyse du SBMA afin de faire des recommandations pour un fonctionnement optimal du service. Dans un premier temps, des entretiens individuels auront lieu avec des personnes du Département et les cadres du SBMA. Dans un deuxième temps, nous impliquerons entre autres des partenaires externes avec lesquels le SBMA collabore au sein de l'administration cantonale. Nous vous invitons à une entrevue qui aura lieu le :

(date, heure, lieu)

Les entretiens seront menés par Claude Bertelletto Küng et moi-même. Ils peuvent se dérouler, selon votre choix, en français ou en allemand.

Le but des discussions est d'obtenir une image objective et complète du SBMA. Sur cette base, nous élaborerons des suggestions d'amélioration appropriées, réalisables et durables. Nous les décrirons dans un rapport et nous les soumettrons au Département pour décision.

Les discussions sont confidentielles. Nous les documentons exclusivement à la main. Ces notes nous servent de base pour notre rapport. Ce rapport sera anonymisé. Il ne mentionnera pas quelle personne a fourni quelles informations.

Les entretiens d'e 1.5 heures sont relativement courts. Nous vous demandons donc de vous y préparer. Ci-dessous, nous vous transmettons les questions qui nous guideront durant l'entretien. Elles doivent être comprises comme un "fil rouge" qui nous permet d'ouvrir la discussion également sur d'autres points. Utilisez donc le temps à disposition pour nous présenter vos propres priorités et nous fournir les informations qui vous paraissent essentielles.

Si vous avez des questions concernant les objectifs ou la démarche, veuillez contacter M. Thomas Knubel, secrétaire général adjoint du DMTE ou moi-même.

Nous nous réjouissons des discussions fructueuses et sommes convaincus que nous pouvons apporter une contribution importante à l'optimisation du SBMA.

Cordiales salutations, Simon Bühler, chef de projet



Questionnaire

Mandat du Service des bâtiments, monuments et archéologie (SBMA)

1. Est-ce que le mandat de prestations du SBMA est suffisamment clair ? (Les interfaces dans le département et avec les autres départements fonctionnent-ils ?)
2. Est-ce que la répartition des tâches dans la SBMA dans les différentes sections est appropriée et claire ?
3. De quelle manière le FIGI influencera le mandat du SBMA, la répartition des tâches au sein du SBMA et les interfaces avec les acteurs externes de l'administration cantonale ?

Organisation

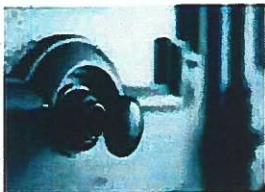
4. Le SBMA a-t-il modifié à différentes reprises son organigramme dans les années passées. Pourquoi et avec quels effets ?
5. Est-ce que l'organigramme actuel fonctionne et est performant ?
6. Si non, quelles mesures faudrait-il prendre selon vous ?

Gestion

7. Est-ce que les outils de gestion du SBMA sont appropriés? (implication de tous les collaborateurs, séance de direction, processus d'accord sur les objectifs; détermination périodique de l'emplacement; coordination régulière des activités opérationnelles; ratios de gestion etc.)

Collaboration et communication

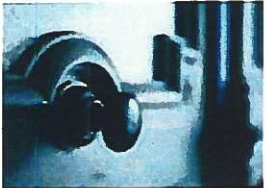
8. Est-ce que le SBMA a suffisamment d'échanges avec d'autres acteurs au sein de l'administration cantonale ? (focus sur les tâches du secteur archéologie et la planification du FIGI)
9. Est-ce que la communication à l'intérieur du SBMA est suffisante afin que de maintenir la motivation des collaborateurs à un haut niveau pour remplir le mandat ? (contenu, régularité, fréquence)
10. Quels en sont les effets sur la « culture de service » du SBMA et de l'administration cantonale en général ?



Autres points

11. Y a-t-il d'autres éléments qui n'ont pas été abordés ?

12. Selon vous, quelles mesures devraient être prises pour optimiser le fonctionnement du service?



Sehr geehrte...

Die Dienststelle für Hochbau, Denkmalpflege und Archäologie befindet sich in einer wichtigen Veränderungsphase - insbesondere mit der Umsetzung des FIGI sowie weiteren wichtigen strategischen Projekten.

Aus diesen Gründen wurde unsere Firma Res Publica Consulting AG (RPC) mit einer Analyse der DHDA beauftragt, um Empfehlungen für ein optimales Funktionieren der Dienststelle zu erarbeiten und abzugeben. In der ersten Phase finden Einzelgespräche mit dem Departement und den Kaderpersonen des SBMA statt. In der zweiten werden wir ausgewählte Schnittstellenpartner in der Kantonsverwaltung einbeziehen. Gerne laden wir Sie zu einem Gespräch ein:

(Datum, Zeit, Ort)

Die Gespräche werden von Claude Bertelto Küng und mir geführt. Sie können in französischer oder deutscher Sprache stattfinden.

Ziel der Gespräche ist es, ein objektives und umfassendes Bild zur DHDA zu erhalten. Auf dieser Basis werden wir wirksame, umsetzbare und nachhaltig wirkende Vorschläge für ein möglichst optimales Funktionieren erarbeiten, in einem Bericht beschreiben und der Leitung des Departements zum Entscheid vorlegen.

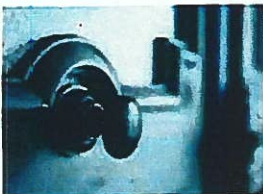
Die Gespräche sind vertraulich. Wir dokumentieren sie ausschliesslich handschriftlich und als Basis für unseren Bericht. Der Bericht wird anonymisierte Aussagen enthalten: Es wird nicht ausgewiesen, welche Personen welche Angaben gemacht haben.

Die Zeitfenster sind mit 1.5 Stunden kurz. Wir bitten Sie deshalb, sich auf das Gespräch vorzubereiten. Nachfolgend senden wir Ihnen die Fragen, an welchen wir uns orientieren. Sie sind als „roter Faden“ zu verstehen, wir können auch weitere Punkte diskutieren. Nutzen Sie das Zeitfenster, um selber Schwerpunkte zu setzen und uns die wichtigsten Informationen mitzugeben.

Bei Fragen zu den Zielen oder zum Vorgehen bitten wir Sie, auf mich oder den internen Ansprechpartner Thomas Knubel, Generalsekretär Adjunkt, DMRU, zuzugehen.

Wir freuen uns auf ergiebige Gespräche und sind zuversichtlich, einen wichtigen Beitrag zur Optimierung der DHDA leisten zu können.

Freundliche Grüsse, Simon Bühler, Projektleiter



Fragebogen

Auftrag der Dienststelle für Hochbau, Denkmalpflege und Archäologie (DHDA)

1. Ist der Leistungs-Auftrag der DHDA klar genug definiert? (Funktionieren die Schnittstellen innerhalb der Abteilung und zu anderen Abteilungen gut ?)
2. Ist die Aufgabenteilung in der DHDA auf die verschiedenen Bereiche sinnvoll und klar?
3. Wie wird FIGI den Auftrag der DHDA, die Aufgabenverteilung in der DHDA und die Schnittstellen zu den Interessengruppen in der Verwaltung beeinflussen?

Organisation

4. Die DHDA hat das Organigramm in den letzten Jahren mehrfach geändert. Warum, mit welchen Auswirkungen?
5. Funktioniert das aktuelle Organigramm und dient es der Zielerreichung?
6. Wenn nicht: Welche Massnahmen sollten Ihrer Meinung nach ergriffen werden?

Führung

7. Sind die Führungsinstrumente der DHDA angemessen? (Einbezug aller Mitarbeitenden, Direktionssitzungen, Zielvereinbarungsprozesse, periodische Standortbestimmungen, regelmässige Koordination der operativen Aktivitäten, Führungskennzahlen, usw.)

Kommunikation und Zusammenarbeit

8. Hat die DHDA ausreichend Austausch mit anderen Akteuren in der Verwaltung (spezielle Sicht auf die Aufgaben in der Archäologie und die geplante Umsetzung von FIGI)?
9. Reicht die interne Kommunikation der DHDA aus, um die Mitarbeitermotivation hoch zu halten und ihren Auftrag zu erfüllen? (Inhalt, Regelmässigkeit)



10. Welche Auswirkungen hat dies auf die Unternehmenskultur der DHDA und der kantonalen Verwaltung im Allgemeinen?

Schluss

11. Was ist zum Thema noch nicht gesagt worden?

12. Welche Massnahmen sollten Ihrer Meinung nach ergriffen werden, um das Funktionieren der Dienststelle zu optimieren?

