

# **Rapport intermédiaire sur les projets d'efficience des Départements de l'État du Valais**

**À l'attention du Conseil d'État**

Laurent Bagnoud, SwissmeFin avec l'appui des  
États-majors des Départements

**3 avril 2025**

Ce rapport présente les résultats des projets d'identification de mesures d'efficience des Départements de l'État du Valais. Il est produit sur mandat octroyé par le Conseil d'État.

## Résumé

L'État du Valais fait face à une hausse constante des tâches administratives, portée par la croissance démographique et l'élargissement de ses missions. Dans un contexte budgétaire contraint, les Départements ont initié des projets de recherche d'efficience pour optimiser l'organisation et l'usage des ressources humaines, sans créer de nouveaux postes.

Les projets d'efficience réalisés entre 2019 et 2025 ont permis de dresser un inventaire de 1'101 mesures d'efficience potentielles. Ces mesures représentent une libération de capacité totale estimée à 267,5 EPT sur un total de 3'134,7 EPT, soit 8,5 % des effectifs considérés dans le périmètre des projets. Ce résultat global dépasse l'objectif initial d'au moins 5% fixé pour chaque Département.

Plusieurs méthodes ont été utilisées dans les Départements mais l'approche est toujours similaire. Elle a consisté en une démarche participative d'analyse de valeur sur les activités actuelles des entités. Les mesures d'efficience inventoriées ont été identifiées par des cadres et des collaborateurs de l'État, avec l'appui d'un accompagnement externe. Cette approche participative permet de disposer d'un inventaire de mesures concrètes provenant «du terrain», identifiées par les experts métiers directement concernés et validées par les cadres des Services et des Départements.

L'inventaire des mesures d'efficience revêt un caractère évolutif et la priorisation de la mise en œuvre des mesures devra être réalisée en fonction des réalités budgétaires et opérationnelles.

Les résultats des projets reflètent une estimation des capacités potentiellement libérées. Les gains réels dépendront des conditions concrètes de mise en œuvre. Ils ne traduisent pas un excédent de ressources humaines, mais consistent en une réallocation du temps des collaborateurs vers des tâches prioritaires, grâce à l'abandon de tâches, des réorganisations ou à l'amélioration des processus, notamment par la digitalisation. Leur application implique également des coûts financiers qui devront être prévus dans les budgets.

La phase d'identification des mesures étant achevée dans tous les Départements, la phase de mise en œuvre vise à réaffecter les ressources humaines libérées vers les priorités identifiées.

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Périmètre</b> .....	<b>1</b>
<b>3. Objectifs</b> .....	<b>1</b>
<b>4. Approche et méthodes</b> .....	<b>1</b>
4.1. Analyse de valeur des activités .....	1
4.2. Démarche participative .....	2
4.3. Types de mesures recherchées .....	2
4.4. Accompagnement par une société spécialisée.....	2
<b>5. Résultats et inventaire des mesures</b> .....	<b>3</b>
5.1. Atteinte des résultats.....	3
5.2. Autorités décisionnelles .....	3
5.3. Inventaire évolutif des mesures.....	4
5.4. Évaluations de gains d'efficience .....	4
<b>6. Mesures transverses à portée étatique</b> .....	<b>4</b>
<b>7. Sélection de mesures phares des Départements</b> .....	<b>5</b>
7.1. Département des finances et de l'énergie (DFE).....	6
7.2. Département de la santé, des affaires sociales et de la culture (DSSC).....	6
7.3. Département de l'économie et de la formation (DEF).....	7
7.4. Département de la sécurité, des institutions et du sport (DSIS).....	8
7.5. Département de la mobilité, du territoire et de l'environnement (DMTE).....	8
<b>8. Principes de mise en œuvre</b> .....	<b>9</b>
<b>9. Message conclusif</b> .....	<b>9</b>



## 1. Contexte

L'État du Valais fait face à une augmentation constante des tâches administratives, en raison notamment de la croissance démographique, de l'attribution de nouvelles missions et de la hausse des attentes envers les prestations des services publics.

Dans un contexte de contraintes budgétaires et de réticence à la création de nouveaux postes, les Départements ont initié des projets de recherche d'efficacité afin de libérer du temps de travail des collaborateurs pour les réaffecter vers des activités prioritaires.

Un projet pilote a été mené au sein du Département des finances et de l'énergie (DFE) entre 2019 et 2020. Son succès a démontré la pertinence de cette approche et a conduit le Grand Conseil à formuler des injonctions pour étendre cette démarche à l'ensemble des Départements de l'État.

Ce premier projet a eu pour objectif d'identifier des mesures d'efficacité permettant de simplifier les procédures, d'abandonner des tâches non prioritaires au profit de nouvelles activités plus utiles, ou d'adapter les structures du Département ou des Services.

Sous la volonté commune des Chefs de département, une dynamique a été instaurée afin de mener des projets d'efficacité sur l'ensemble de l'État. L'enjeu principal est d'identifier et de mettre en œuvre des mesures permettant de libérer des capacités en termes de ressources humaines (EPT – équivalent plein-temps), afin de les réorienter vers les tâches prioritaires et de pouvoir ainsi absorber la réalisation de nouvelles tâches tout en limitant la création de postes.

## 2. Périmètre

Les projets d'identification des mesures d'efficacité ont été menés dans tous les Départements et tous les Services de l'État du Valais, entre janvier 2019 et février 2025.

Afin de refléter l'organisation pérenne de l'État, seuls les postes à durée indéterminée ont été pris en compte, excluant ainsi les ressources déterminées liées à des projets spécifiques ainsi que, sous certaines conditions, les postes autofinancés. Les postes d'apprentis n'ont pas été inclus dans le périmètre. Pour le Département de l'économie et de la formation (DEF), le personnel enseignant n'a pas été pris en compte.

## 3. Objectifs

L'objectif des projets d'efficacité des Départements est de libérer du temps représentant au moins 5% des équivalents plein temps (EPT) de chaque Département. Ce temps ainsi libéré fait l'objet d'une réallocation vers des activités plus prioritaires.

Reporté sur les effectifs considérés de l'ensemble des Départements, il s'agit d'atteindre un gain en efficacité d'au moins 156,7 EPT.

## 4. Approche et méthodes

### 4.1. Analyse de valeur des activités

Pour améliorer l'efficacité, l'État du Valais a choisi une approche fondée sur l'analyse de valeur. Celle-ci consiste à examiner de manière ciblée et approfondie les activités réalisées, afin d'identifier celles qui apportent une réelle valeur ajoutée et d'optimiser ou supprimer celles qui en apportent peu. Elle permet ainsi de concentrer les ressources sur les priorités, sans remettre fondamentalement en question l'organisation et le fonctionnement global.



Particulièrement adaptée et utilisée dans le contexte de la fonction publique, cette approche concilie l'assurance d'atteindre les résultats escomptés avec le pragmatisme de mesures émanant de l'interne :

- ♦ Elle limite les impacts sur les structures administratives, en évitant des restructurations lourdes qui pourraient compromettre la continuité opérationnelle ;
- ♦ Elle présente un rapport équilibré entre les coûts engagés pour mener la démarche et les gains d'efficience obtenus ;
- ♦ Elle permet l'identification de mesures concrètes de la part des collaborateurs eux-mêmes et donc produit des effets concrets et significatifs sur la durée, en libérant des capacités qui peuvent être réaffectées à des missions prioritaires ou à forte valeur ajoutée.

Le Département des finances et de l'énergie (DFE) a lancé un projet pilote entre 2019 et 2020, s'appuyant sur la méthodologie EfficiencePlus, qui est une méthode d'analyse de valeur déjà éprouvée au sein de l'Administration fédérale.

Suite au succès de ce projet pilote, le Département de la sécurité, des institutions et du sport (DSIS), le Département de la santé, des affaires sociales et de la culture (DSAC) ainsi que le Département de la mobilité, du territoire et de l'environnement (DMTE) ont également adopté la méthode EfficiencePlus dans une démarche coordonnée. Une adaptation de celle-ci a été nécessaire pour tenir compte de la taille de certains grands Services tels que la Police cantonale ou le Service de la mobilité.

Le DEF a également conduit un projet fondé sur une analyse de valeur de ses activités, en s'appuyant sur les ressources internes pour structurer et piloter la démarche.

#### **4.2. Démarche participative**

L'identification des mesures repose sur une démarche participative impliquant des cadres et des collaborateurs de l'État. Elle mobilise ainsi les compétences managériales, l'expertise métier et la connaissance fine de l'administration cantonale disponibles en interne. Cette approche renforce la pertinence, l'applicabilité et le pragmatisme des mesures, car celles-ci sont proposées par les mêmes personnes qui seront chargées de les mettre en œuvre et de les appliquer.

#### **4.3. Types de mesures recherchées**

Les mesures identifiées permettront de libérer de la capacité en termes de ressources (EPT) en se concentrant sur la valeur apportée par chaque activité. Cela passe par l'abandon de tâches, l'amélioration ou l'optimisation des processus existants, notamment par la digitalisation, la restructuration d'entités, ainsi que le renoncement à de nouveaux engagements non essentiels.

Les projets des Département excluent tout licenciement ou suppression de postes.

#### **4.4. Accompagnement par une expertise externe**

Les cinq Départements ont fait appel à un accompagnement externe spécifique dont l'expertise porte notamment sur les projets de recherche d'efficience pour les administrations publiques. Cet appui a porté, en fonction des besoins, sur une expertise ciblée, sur le pilotage de la démarche ou sur l'application de la méthode.



## 5. Résultats et inventaire des mesures

Les projets d'efficience des Départements ont permis de dresser un inventaire de 1'101 mesures, représentant une libération de capacité de 267,5 EPT sur un total de 3'134,7 EPT, soit 8,5 % des effectifs considérés. Le tableau ci-dessous présente les résultats par Département, en mettant en évidence le nombre de mesures retenues, le volume d'EPT considéré dans le périmètre, ainsi que la libération de capacité obtenue et le pourcentage d'EPT libérés.

Service	EPT considérés	EPT objectif	# mesures	EPT libérés	Pourcentage
DSIS	1 104,1	55,2	427	105,2	9,5%
DMTE	625,5	31,3	222	53,9	8,6%
DSSC	353,9	17,6	204	28,3	8,0%
DEF	599,9	30,0	104	42,3	7,0%
DFE	451,3	22,6	144	37,8	8,4%
<b>Total</b>	<b>3 134,7</b>	<b>156,7</b>	<b>1 101</b>	<b>267,5</b>	<b>8,5%</b>

### 5.1. Atteinte des résultats

Les Départements ont atteint et même dépassé l'objectif initial de 5 %, avec des résultats comparables compris entre 7 % et 9,5 %. Les écarts limités entre les résultats des Département s'expliquent par l'objectif minimal commun de « au moins 5 % » fixé pour chaque projet, les résultats finaux variant en fonction des mesures effectivement retenues. Par ailleurs, un effet d'échelle a été observé dans certains cas : plus le volume d'EPT d'une entité est important, plus l'impact des mesures est élevé, celles-ci s'appliquant à un plus grand nombre de collaboratrices et de collaborateurs.

### 5.2. Autorités décisionnelles

Les mesures inventoriées ont été regroupées selon l'autorité décisionnelle en charge de leur mise en œuvre. Cette répartition est illustrée dans la Figure 1 ci-dessous, en distinguant les mesures relevant d'une décision interne aux Services de celles nécessitant une validation à un niveau hiérarchique supérieur. Cette classification facilite l'identification des leviers d'action et du niveau décisionnel à mobiliser.

95,5 % des mesures relèvent de l'autorité du Conseil d'État, des Départements et des Services. Ce résultat reflète la démarche participative et la faisabilité de mise en œuvre des mesures : dans la majorité des cas, elles peuvent être appliquées directement sous l'autorité des cadres qui les ont proposées.



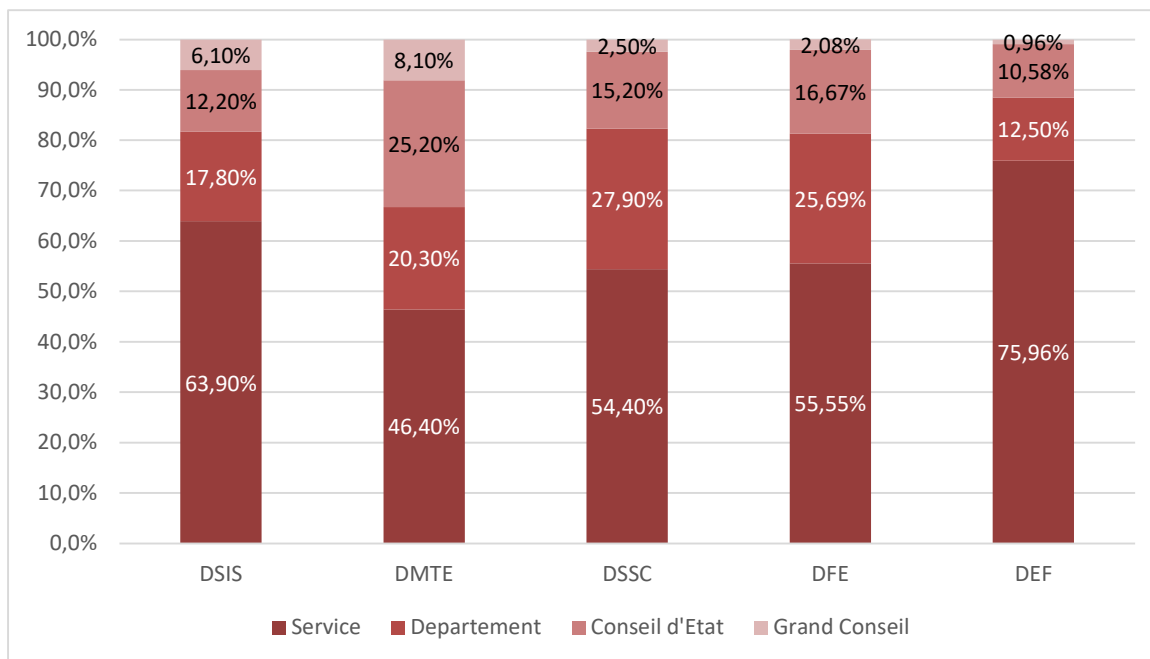


Figure 1 : Répartition des mesures en fonction de l'autorité décisionnelle

### 5.3. Inventaire évolutif des mesures

L'inventaire des 1'101 mesures identifiées dans les projets est évolutif. Certaines nécessiteront des analyses de faisabilité et des ajustements quant à la libération de capacité estimée, afin de tenir compte des réalités du terrain, d'anticiper d'éventuelles contraintes non prévues et d'intégrer les enseignements tirés de mises en œuvre similaires. Ainsi, une mesure initialement retenue peut être abandonnée, modifiée ou affinée pour mieux s'adapter aux exigences opérationnelles, organisationnelles ou techniques rencontrées par les équipes. Cette flexibilité est essentielle pour garantir une application efficace et pertinente des mesures.

### 5.4. Évaluations de gains d'efficience

Les évaluations des gains d'efficience ont été réalisées par les cadres et collaborateurs, puis discutées et revues de manières critiques entre pairs. Il s'agit toutefois d'estimations, qui devront être réévaluées lors de la mise en œuvre afin de tenir compte des conditions réelles et des éventuels ajustements nécessaires.

## 6. Mesures transverses à portée étatique

Parmi l'ensemble des mesures inventoriées dans les projets d'efficience, certaines se distinguent par leur portée étatique. Ces mesures transverses comportent un fort potentiel d'efficience, mais sont liées à des investissements parfois conséquents et à la réalisation de projets spécifiques. Certaines de ces mesures sont déjà engagées, notamment dans le cadre de projets pilotes.

#### Amélioration du processus d'engagement

L'amélioration de la procédure d'engagement sous différents aspects, tels que la suppression des doubles validations, l'allègement des rapports, ainsi que la délégation de responsabilités aux Chefs de service est proposée par plusieurs Services.



<b>Introduction de la signature électronique qualifiée</b>	La signature électronique qualifiée, mise à disposition par le Service cantonal de l'informatique (SCI) n'est pas encore déployée dans l'ensemble des démarches administratives des Services. Sa plus large adoption permettrait de renforcer l'efficacité des processus.
<b>Centralisation et scannage du courrier entrant</b>	La centralisation et le scannage du courrier entrant, ainsi que sa distribution numérique déjà mis en œuvre par certains Services, pourraient être généralisés à l'ensemble de l'État afin de standardiser les pratiques, accélérer la circulation de l'information et réduire la gestion manuelle du courrier papier.
<b>Evolution de l'ECM</b>	L'évolution de l'ECM vise à adopter une solution plus performante, offrant davantage de fonctionnalités, une prise en charge élargie des formats, une ergonomie moderne adaptée aux usages actuels, ainsi que des temps de réponse optimisés, garantissant une meilleure expérience utilisateur et une efficacité accrue dans la gestion documentaire.
<b>Centralisation des traductions</b>	Une centralisation des traductions à l'échelle étatique ou départementale semble être une solution à envisager, permettant de mutualiser les ressources, d'harmoniser les pratiques, de garantir la cohérence linguistique et de générer des gains d'efficacité significatifs.
<b>Portails de communication des Services</b>	L'élargissement des prestations en ligne proposées par les Services promet d'améliorer l'efficacité du fonctionnement ainsi que la transparence des processus de l'État envers la population. Cependant, ces projets de digitalisation nécessitent des engagements financiers importants.
<b>Support numérique</b>	Plusieurs Services proposent la mise en place de supports numériques tels que des FAQ, des chatbots et des répondants intelligents, afin d'offrir une assistance proactive et accessible aux citoyens dans leurs démarches. Une mise en œuvre globale à l'échelle de l'État et une harmonisation des solutions seraient bénéfiques pour renforcer l'expérience utilisateur et optimiser les ressources internes.
<b>Introduction d'outils d'intelligence artificielle (IA)</b>	L'introduction d'outils d'IA au sein de l'État permet d'automatiser les tâches répétitives et d'optimiser la rédaction, libérant ainsi du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée. Une stratégie globale à l'échelle de l'État est nécessaire afin d'équiper les Services d'outils adaptés et de garantir le respect des bases légales en matière de protection des données.

## 7. Sélection de mesures phares des Départements

Ce chapitre présente une sélection de mesures phares identifiées par chaque Département dans le cadre des projets de recherche d'efficacité. Le DFE ayant identifié ces mesures dès 2019, celles-ci ont déjà pu être mises en œuvre. Les autres Départements, ayant finalisé leur projet d'identification des mesures d'efficacité en février 2025, sont au stade de la décision de mise en œuvre des mesures ou ont commencé à les réaliser, et pour certaines ont pu déjà les implémenter.





## 7.1. Département des finances et de l'énergie (DFE)

<b>Déploiement du Portail de l'employé</b>	Le portail employé constitue une mesure importante permettant de simplifier la gestion des diverses demandes RH (gestion du temps de travail, documents automatisés tels que bulletins de paie, certificats de salaire, modifications d'adresses ou avis de mutation). Son déploiement généralisé dans presque tous les Services permet ainsi de réaffecter les ressources vers la maintenance du portail et d'autres tâches prioritaires.
<b>Dissolution de l'Office juridique des finances et du personnel (OJFP)</b>	La dissolution de l'Office juridique des finances et du personnel (OJFP) représente une mesure d'efficacité importante du Département. Fin 2020, la dissolution de l'Office a permis la réaffectation des ressources au sein de l'Etat-major du DFE, du Service des ressources humaines, du Service juridique de la sécurité et de la justice, ainsi que l'Office du contentieux financier (SCC). Cette redistribution renforce les synergies avec d'autres Services.
<b>Création d'un Service en charge de l'administration numérique</b>	Mis en place courant 2021 et désormais encadré par une loi, le nouveau Service de l'administration numérique (SAN) a pu bénéficier directement des gains en efficacité réalisés, notamment grâce à la réaffectation interne de ressources existantes. Cette approche a permis au Département d'intégrer cette nouvelle structure sans augmentation d'effectifs, tout en répondant aux besoins croissants en matière de modernisation de l'Etat.
<b>Modernisation du Service cantonal des contributions (SCC)</b>	Face à l'augmentation du nombre de dossiers fiscaux liée à la croissance démographique du Canton, le Service cantonal des contributions a mis en place plusieurs mesures d'efficacité importantes. Parmi les initiatives proposées, on peut notamment souligner l'utilisation de la taxation automatique pour les cas simples, l'implémentation d'un chatbot basé sur l'intelligence artificielle pour assister les taxateurs dans leur prise de décision, ainsi que l'externalisation du scannage de documents (notamment l'état des titres des contribuables) aux Ateliers St-Hubert et Ateliers Manus.

## 7.2. Département de la santé, des affaires sociales et de la culture (DSSC)

<b>Développement du projet e-SSP</b>	Le projet e-SSP du Service de la santé publique (SSP) vise à développer une plateforme numérique centralisée permettant le dépôt et le traitement en ligne des demandes liées aux professions de la santé, avec des informations claires et des processus simplifiés. Cela inclut notamment les autorisations de pratique, les modifications d'autorisations, les levées du secret professionnel, ainsi que la gestion des plaintes. Des améliorations du site internet, une révision des obligations d'annonce, une mise à jour annuelle des données dans le registre cantonal et la collecte numérique de données pour le contrôle des stupéfiants sont également envisagées.
--------------------------------------	---



**Optimisation des échanges interservices pour le SPF**

En disposant d'un accès direct aux bases de données de plusieurs Services cantonaux – tels que le Service de la circulation routière et de la navigation, le Service cantonal des contributions, le Service du registre foncier et le Registre du commerce – le Service des poursuites et faillites (SPF) pourra traiter plus efficacement les demandes de renseignements.

**Robotisation des analyses de laboratoire pour le SCAV**

Le Service de la consommation et affaires vétérinaires (SCAV) optimise l'utilisation de ses ressources grâce à l'automatisation et à la robotisation des analyses en laboratoire. Le comptage des bactéries en microbiologie est automatisé, tout comme les analyses physico-chimiques de l'eau, avec un suivi en ligne, des systèmes d'alarme intégrés sur chaque appareil et une planification optimisée des horaires du personnel selon les cycles jour/nuit. L'intégration de l'intelligence artificielle renforce encore cette dynamique d'efficacité.

**7.3. Département de l'économie et de la formation (DEF)**

**Amélioration de la prise en charge des enfants autistes**

L'intervention précoce intensive (IPI) constitue une mesure d'efficacité importante du Département. Destinée aux enfants de 2 à 4 ans présentant un trouble du spectre autistique (TSA), elle consiste en une prise en charge intensive de 15 heures par semaine durant deux ans. Cette mesure améliore fortement l'autonomie des enfants et leurs capacités sociales, réduisant ainsi significativement les besoins futurs en accompagnement éducatif, médical et social. Dès août 2025, l'objectif est de pérenniser ce programme, en accompagnant simultanément au moins 12 enfants.

**Réorganisation du Service de l'agriculture (SCA)**

La réorganisation de l'Office des paiements directs a été mise en œuvre pour répondre aux exigences croissantes liées à la numérisation imposée par la Confédération, ainsi qu'à l'introduction de nouveaux programmes dans le cadre de la politique agricole. Il a été nécessaire de recruter des profils spécialisés, notamment en gestion des géodonnées, de renforcer le secteur des systèmes d'information, et d'optimiser l'organisation des contrôles administratifs et de terrain. Les postes vacants au cours des deux à trois dernières années ont été réaffectés en interne selon les priorités définies, sans création de nouveaux postes.

**Développement de la plateforme eBourse**

Le développement de la plateforme eBourse, pour les demandes en ligne auprès du Service administratif et des affaires juridiques de la formation (SAAJF) a permis un gain d'efficacité dans le traitement des tâches ainsi qu'une diminution des documents en papier.



#### 7.4. Département de la sécurité, des institutions et du sport (DSIS)

**Externalisation de la conduite des détenus non-dangereux** La délégation des tâches de conduite des détenus ne nécessitant pas le statut de policier à des entreprises privées ou des assistants de sécurité publique permet de libérer du temps de policiers formés pour se concentrer sur le renforcement de la sécurité de la population.

**Digitalisation des prestations offertes par les Services** La digitalisation des prestations doit permettre d'augmenter le volume pris en charge, de permettre aux citoyens de faire leurs demandes en lignes de manière intuitive, d'éviter les déplacements aux guichets, d'éviter les saisies manuelles ou les doublons, de centraliser les données facilitant ainsi le traitement et le partage de l'information. Plusieurs projets sont identifiés au DSIS tels que ePolice, l'évolution de ePêche et de eChasse, la digitalisation des demandes du fonds du sport, des portails pour les contacts entre le SAIC et les Communes, entre le SJSJ et les fondations, etc.

**Adaptation des horaires de guichet** L'adaptation des horaires des guichets permet une meilleure allocation des ressources internes, partiellement rendue possible par une meilleure digitalisation des prestations offertes par les Services. Cette mesure ne doit pas compromettre l'accessibilité aux prestations et fera donc l'objet d'analyses complémentaires afin d'en assurer la mise en œuvre adéquate et coordonnée. Cette mesure concerne plusieurs guichets répartis au sein des Services suivants : SCN, OCS, SJSJ, SPM et PC.

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

**Simplification et digitalisation des préavis** La digitalisation, l'harmonisation et la simplification du processus de traitement des préavis constituent une mesure d'efficacité pertinente pour le Département. En s'appuyant sur des outils tels que eConstruction, cette mesure d'efficacité permet de réduire les délais, d'améliorer la traçabilité, et de renforcer la coordination entre les Services impliqués.

**Généralisation du numérique sur le terrain** En dotant les collaborateurs d'outils numériques connectés, les données peuvent être saisies, transmises et exploitées directement sur le terrain, sans ressaisie ni délai. En forêt, les tablettes remplacent les formulaires sur papier pour une gestion plus fluide. Sur les routes, la prise de photos géolocalisées et la saisie des rapports sur place permettent un traitement plus rapide et fiable. En cas d'accident, une application mobile facilite la transmission des informations et renforce la coordination. Cette modernisation réduit les délais, allège la charge administrative et renforce la réactivité.

**Evolution des outils de géodonnées** Des outils de géodonnées plus performants permettent d'améliorer la collecte et l'accessibilité des données, en offrant aux collaborateurs un accès rapide, fiable et actualisé. En centralisant les données cartographiques et en automatisant leur mise à jour, cette approche assure une cohérence entre les Services et évite les doublons.



## 8. Principes de mise en œuvre

Le suivi de la mise en œuvre des mesures vise à garantir leur réalisation selon les priorités définies, à assurer la mise à disposition des moyens nécessaires et à veiller à ce que le temps libéré soit réaffecté à des tâches prioritaires.

Pour les mesures réalisables au sein des Départements, trois principes structurants ont été retenus :

- ◆ Responsabilité : la mise en œuvre incombe aux Chefs de service concernés, ou à l'État-major pour les mesures relevant spécifiquement de celui-ci ou de son Département ;
- ◆ Intégration budgétaire : la réalisation des mesures est intégrée au processus budgétaire du Département, afin d'aligner priorités annuelles et moyens alloués ;
- ◆ Suivi dédié : un suivi spécifique de la mise en œuvre des mesures et de la réallocation des ressources est assuré par l'État-major des Départements.

Le suivi des mesures transverses à portée étatique repose sur deux principes : une décision du Conseil d'État concernant leur mise en œuvre et la désignation d'une entité porteuse, ainsi que leur intégration au programme gouvernemental afin de garantir la cohérence avec les priorités stratégiques du gouvernement.

## 9. Message conclusif

En conclusion, il convient de souligner les éléments suivants :

- ◆ L'objectif initial d'au moins 5% de gain d'efficience a été atteint et même dépassé par les cinq Départements, avec un total escompté de 267,5 EPT, représentant 8,5 % des effectifs considérés ;
- ◆ Les 1'101 mesures d'efficience retenues sont le fruit d'un travail conséquent des équipes internes des Départements, en particulier des cadres impliqués, qui ont largement contribué par leur engagement et leur expertise à l'identification de mesures pertinentes et à l'atteinte des objectifs fixés ;
- ◆ Avec la réalisation des projets d'identification des mesures, les Départements ont initié la réponse à la demande exprimée par le Grand Conseil de mener dans tous les Départements un projet d'efficience, à l'instar du DFE en 2019 ;
- ◆ La mise en œuvre des mesures est une démarche évolutive nécessitant une gouvernance adaptée afin de s'assurer de la réaffectation effective des capacités libérées vers des tâches prioritaires.

