



RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL
sur le Postulat Maurice Neyroud et consorts au nom de la CTSI –
Sobriété et hygiène numériques : vers une meilleure gestion des outils de communication

Rappel du postulat

Contexte

La Commission thématique des systèmes d'information (CTSI), nommée par le Bureau du Grand Conseil, a examiné le postulat (21_POS_22) du député Raphaël Mahaim et consorts - Pour la sobriété numérique : des journées sans e-mails ! lors de sa séance du 29 juin 2021.

Se basant sur les mesures déjà mises en place par la DGNSI dans le domaine de la gestion des e-mails et surtout sur l'impact limité voir contreproductif de journées sans e-mails, la CTSI s'est positionnée très majoritairement contre la proposition de mettre en place de telles journées. Le postulant a lui-même reconnu l'aspect principalement symbolique de sa proposition.

Dans son rapport de commission, la CTSI a ainsi proposé au Grand Conseil de classer ce postulat, par 11 voix contre 2 ; mais a décidé en parallèle de déposer une nouvelle intervention parlementaire qui reprend les thématiques spécifiques aux e-mails évoquées dans les conclusions du postulat Mahaim, soit : bonnes pratiques en matière de gestion des e-mails, sobriété numérique et droit à la déconnexion.

Constats :

La CTSI partage le constat initial du député Mahaim, à savoir que le développement de la communication numérique soulève de nouveaux défis gigantesques.

Différentes mesures sont déjà en place, suite notamment à des interventions parlementaires[[1]](#_ftn1), mais les bonnes pratiques peinent à se généraliser au-delà des personnes convaincues et très bien informées. Avec le présent postulat, la CTSI encourage le Conseil d'Etat à diffuser largement les actions en place et à exposer ses projets.

Demandes :

La CTSI souhaite que le Conseil d'Etat, en particulier la DGNSI, produise un rapport qui présente notamment :

- La campagne de sensibilisation aux bonnes pratiques en matière de gestion des e-mails, ainsi qu'une évaluation du succès de cette campagne.*
- Les formations proposées au personnel de l'Etat relatives à la gestion des e-mails, en indiquant dans quelles proportions ces formations sont suivies. Le cas échéant, de quelle manière, le Conseil d'Etat va promouvoir ces formations afin qu'elles impactent concrètement les pratiques.*
- Le pourcentage des utilisatrices et utilisateurs qui seraient impacté-es par une baisse à 4 Go (voir à 3Go) de la limite de stockage des boîtes de messagerie actuellement fixée à 5 Go.*
- Le guide de bonnes pratiques en matière de numérique durable et responsable, dans lequel la question des e-mails sera traitée.*

La DGNSI s'interroge en outre sur l'opportunité d'élaborer une stratégie institutionnelle sur l'hygiène numérique, en particulier dans le sens de l'hyper-connectivité et des règles relatives au droit à la déconnexion. La question des e-mails en fera certainement aussi partie.

Dans le cadre des mesures en lien avec la gestion des e-mails et de la sobriété numérique, la CTSI insiste sur l'importance de commencer par l'éducation au numérique (formation interne et continue du personnel) et l'acquisition d'une culture numérique sécurisée, pour aboutir aux bonnes pratiques sur la gestion des emails, des messageries instantanées, etc.

Conclusion :

Mesures mises en place et à développer pour une meilleure gestion des outils de communication

Au vu de ce qui précède et par le présent postulat, la CTSI demande que le Conseil d'État établisse un rapport sur les démarches mises en place et en projet pour promouvoir la sobriété numérique et l'hygiène numérique au sein de l'ACV, notamment sur la question de l'utilisation efficiente et intelligente des messageries. Il devrait en outre évaluer ses différentes expériences.

RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT

1. RAPPEL DU CONTEXTE ET DES ENJEUX

1.1 Contexte général du postulat

Le développement fulgurant du numérique modifie la société en profondeur, y apportant de nouvelles opportunités mais également un certain nombre d'enjeux. Parmi ces enjeux, les postulants en identifient deux particuliers : l'impact environnemental du numérique, et l'impact social. Ils envisagent la sobriété numérique et l'hygiène numérique comme des réponses à ces problématiques.

1.1.1 Sobriété numérique

En dépit de son apparente immatérialité, le numérique repose sur de nombreux supports physiques (déploiement des infrastructures et, surtout, prolifération des équipements personnels de type smartphone, ordinateur, télévision, etc.) qui représentent un impact environnemental important. Ces équipements numériques requièrent de lourds procédés de fabrication, demandent de l'énergie pour fonctionner et ne sont, en fin de vie, que rarement recyclés ou recyclables. Ainsi, les émissions de gaz à effet de serre du numérique représentaient en 2019 3,5% des émissions mondiales et pourraient atteindre 5,5 à 7% en 2025 au rythme de développement actuel¹. Dans ce contexte, la sobriété numérique appelle à une utilisation plus raisonnée des ressources numériques, souvent considérées comme gaspillées. Les actions passent notamment par l'allongement du cycle de vie des appareils, des gains d'efficacité liés aux innovations technologiques, et par une sensibilisation des utilisatrices et utilisateurs à l'impact environnemental du numérique et aux bons gestes à adopter.

1.1.2 Hygiène numérique

En outre, les technologies de l'information et de la communication (TIC) bouleversent les rapports à l'espace et au temps, avec l'apparition de nouveaux usages et la transformation de certains comportements. Dans le cadre professionnel, le numérique offre généralement une plus grande flexibilité des horaires de travail mais accentue dans le même temps certains risques psychosociaux. La difficulté à trouver un équilibre entre vie privée et professionnelle et une communication toujours plus rapide peuvent amener du stress, un surmenage, voir mener au burnout, alors que l'appauvrissement des relations humaines et la perte de contacts avec ses collègues peuvent entraîner un repli sur soi ou un isolement. L'hygiène numérique appelle à adopter les bons gestes pour garantir une utilisation saine des outils numériques. Il peut s'agir des règles de savoir-vivre (ex. prévention du cyberharcèlement), de l'établissement ou du rappel de règles d'organisation du travail (ex. respecter les heures de repos), mais également de règles relatives à la protection des données personnelles ou à la cybersécurité.

1.2 Les enjeux de sobriété et d'hygiène numériques pour l'Etat

Conscient des problématiques environnementale et sociale du numérique, le Conseil d'Etat veille à renforcer l'exemplarité de son administration, au sein de laquelle les services numérisent toujours davantage leurs processus et sont donc particulièrement concernés par ces enjeux. Un certain nombre de mesures juridiques, techniques et organisationnelles ont d'ailleurs fait l'objet de précédentes interventions parlementaires.

La problématique du droit à la déconnexion a ainsi été traitée sous l'angle juridique dans la réponse à l'interpellation Jean Tschopp et consorts - *Droit à la déconnexion* (18_INT_152)². Les conditions préalables à un droit à la déconnexion sont définies dans le règlement d'application de la loi sur le personnel (RLPers) qui fixe un certain nombre de dispositions, notamment les jours de repos hebdomadaires, les congés, les vacances, le temps de travail ainsi que les conditions pour l'exigence d'heures supplémentaires. En 2010, le Conseil d'Etat a édicté une directive technique spécifique à l'exercice du télétravail afin de définir clairement les laps de temps pendant lesquels le travail doit être fourni et ceux pendant lesquels il n'a pas à l'être. Enfin, le Conseil d'Etat a adopté le règlement relatif à la protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs au travail de l'Administration cantonale (RSST), entré en vigueur le 1er janvier 2017, qui mentionne spécifiquement le droit des collaborateurs à exercer leur activité dans des conditions qui n'affectent pas leur santé et qui sont propres à assurer leur sécurité (art. 16 RSST). Le Conseil d'Etat considère ainsi que les bases légales sont suffisantes pour respecter les heures de repos du personnel de l'Administration cantonale vaudoise (ACV) et qu'elles suivent l'évolution des pratiques.

¹ Source : The Shift Project, 2021 https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/03/Note-danalyse_Numerique-et-5G_30-mars-2021.pdf

² [18_INT_152 Interpellation Jean Tschopp et consorts – Droit à la déconnexion](#)

Pour autant, le cadre légal ne suffit pas à lui seul à répondre aux enjeux liés à la sobriété et à l'hygiène numériques, qui requièrent également le développement d'une culture institutionnelle dans le but de transformer de manière effective les pratiques quotidiennes. Pour y répondre, le Conseil d'Etat a mis en place au sein de l'ACV plusieurs mesures qu'il a rappelées dans ses réponses aux interpellations Nathalie Jaccard et consorts - *Et si on faisait un grand ménage de printemps dans nos boîtes de réception !* (19_INT_307)³ et Marc-Olivier Buffat et consort - *Pollution numérique et émission de CO2 : quelle politique cantonale en matière de gestion et stockage de courriels électroniques ?* (19_INT_390)⁴ :

- Mise en place de filtres anti-spam pour limiter la réception et le stockage d'e-mails publicitaires non sollicités.
- Instauration d'une limite de stockage de la boîte de messagerie à 5 Go.
- Développement de la messagerie instantanée et des plateformes de partage et de gestion des documents.
- Adoption par le Conseil d'Etat d'une directive sur la gestion des courriels⁵.
- Parution d'articles dans la Gazette sur les thématiques de la sobriété et de l'hygiène numériques⁶.

Le Conseil d'Etat a depuis poursuivi les initiatives pour contribuer à instaurer une culture du numérique durable.

Ce rapport, qui constitue la réponse au postulat Maurice Neyroud et consorts au nom de la CTSI – *Sobriété et hygiène numériques : vers une meilleure gestion des outils de communication*, permet de donner une vue large de la situation au sein de l'ACV sur la question de la communication numérique⁷ spécifiquement. Il s'articule principalement autour des quatre éléments pour lesquels les auteurs du postulat demandent une présentation (défi durabilité, formation du personnel, capacité de stockage des boîtes de messagerie et guide de bonnes pratiques). En conclusion, une synthèse permet de définir des pistes de réflexion pour la promotion d'une culture du numérique responsable au sein de l'ACV.

³ [19_INT_307 Interpellation Nathalie Jaccard et consorts – Et si on faisait un grand ménage de printemps dans nos boîtes de réception !](#)

⁴ [19_INT_390 Interpellation Marc-Olivier Buffat et consort – Pollution numérique et émission de CO2 : quelle politique cantonale en matière de gestion et stockage de courriels électroniques ?](#)

⁵ [Directive sur la gestion des courriels](#), Archives cantonales vaudoises, mise en œuvre le 4 novembre 2020.

⁶ « [Courriels au travail : amis ou ennemis ?](#) », article de la Gazette paru le 04.09.2014.

« [Un courriel doit être traité comme n'importe quel document formel](#) », article de la Gazette paru le 29.01.2021.

⁷ Dans le cadre de ce postulat, la notion de communication numérique sera mobilisée, dans un souci de simplification, pour désigner toute communication faite en utilisant un support numérique. La communication numérique doit ainsi être comprise comme un ensemble dépassant la seule utilisation des boîtes de messagerie et portant sur l'ensemble des outils de communication numérique disponibles.

2. ETAT DES LIEUX AU SEIN DE L'ACV ET REPONSES AUX DEMANDES ADRESSEES

Dans son postulat, la CTSI souhaite que le Conseil d'Etat, en particulier la DGNSI, produise un rapport sur les mesures déjà mises en place en matière de sobriété et d'hygiène numériques ainsi que sur les démarches à l'étude pour promouvoir ces thématiques. Reprenant chacune des questions adressées, cette section présente 1) le Défi durabilité, c'est-à-dire une campagne de sensibilisation sur le numérique responsable, 2) l'élaboration d'un référentiel de compétences numériques pour accompagner la formation des collaboratrices et collaborateurs de l'ACV, 3) l'évaluation d'une baisse de la limite de stockage des boîtes de messageries à 4 Go, voire 3 Go, et 4) le bilan des vendredis sans e-mails organisés au sein de la DGNSI en 2016-2017.

2.1 Le Défi durabilité – édition numérique responsable

Dans sa Stratégie numérique adoptée en 2018, le Conseil d'Etat exprime sa volonté de promouvoir une transition numérique durable, tenant compte de son insertion dans la société et des enjeux transversaux. Cela s'applique également à l'ACV, qui doit être en mesure de tirer parti des opportunités offertes par le numérique, mais aussi de prévenir ses conséquences indésirables sur l'environnement et de faire en sorte qu'il bénéficie aux collaboratrices et collaborateurs.

C'est dans ce cadre qu'a émergé l'idée d'une campagne de sensibilisation pour faire découvrir les enjeux du numérique responsable de manière ludique. La Cellule numérique de la DGNSI et l'Office cantonal de la Durabilité et du Climat (OCDC) ont ainsi lancé la première édition du Défi durabilité en novembre 2021 sur la thématique du numérique responsable. Durant trois semaines, le personnel de l'ACV était invité à accomplir différentes actions autour des impacts environnementaux, personnels et sociaux du numérique. Ces actions pouvaient prendre la forme de défis (ex. renoncer aux écrans durant la pause de midi, ajuster son poste de travail, calculer son empreinte écologique numérique, etc.), de brefs questionnaires ou encore d'événements, tels que des conférences, des fresques du numérique⁸ ou la visite du centre de données de la DGNSI⁹. Considérées comme de l'autoformation, ces actions ne prenaient que quelques minutes par jour et étaient comptabilisées comme temps de travail¹⁰. Cette section revient en détail sur les actions liées spécifiquement à la communication numérique, avant de présenter le bilan de la campagne et les perspectives de développement futures.

⁸ La fresque du numérique est un atelier pour comprendre en équipe et de manière ludique les enjeux environnementaux du numérique.

⁹ Propriétaire de son propre centre de données depuis 2011, l'Etat de Vaud l'a construit en intégrant la technologie du *free cooling*, permettant de réduire drastiquement l'énergie nécessaire pour refroidir les machines grâce à deux processus : l'utilisation de l'air extérieur plutôt que la climatisation dès que cela est possible et une configuration permettant de mieux maîtriser les flux d'airs froids et chauds dans le centre de données.

¹⁰ À l'exception des événements, pour lesquels la participation devait être soumise à la hiérarchie.

2.1.1 Actions liées à la communication numérique

L'e-mail constitue l'instrument de travail principal d'une grande partie de l'ACV, raison pour laquelle la Cellule numérique de la DGNSI a développé des actions spécifiques à ce canal dans le cadre du Défi durabilité sur le numérique responsable.

- *Attentes au niveau communication.*
Cette action proposait d'organiser une séance au sein de son équipe de travail pour fixer certaines règles de communication, par exemple le délai attendu pour recevoir une réponse à un e-mail. Avec des besoins et attentes clairement exprimés et établis, l'objectif consistait à réduire les risques de malentendus au sein d'une équipe et à améliorer ainsi la communication.
- *Choisir le bon canal de communication.*
Cette action fournissait des indications sur le moyen de communication le plus adéquat à utiliser selon le sujet à traiter (communication orale vs. écrite, synchrone vs. asynchrone). L'objectif était de faire réfléchir les participant·e·s à leur propre pratique et de prévenir les situations conflictuelles, par exemple lorsque des sujets délicats, complexes ou urgents sont traités par e-mail.
- *Alléger les serveurs.*
Cette action invitait les participant·e·s à définir un processus pour la gestion des e-mails et des fichiers. L'objectif consistait à relever l'importance de la gestion des e-mails et des fichiers du point de vue environnemental, mais surtout de celui de la sécurité et de la conformité avec la directive sur la gestion des courriels de l'Etat de Vaud¹¹.
- *Combattre l'infobésité.*
Cette action requérait de se désabonner de newsletters devenues inutiles. L'objectif était de mettre en lumière le gaspillage engendré par les e-mails qui, tout comme une publicité non désirée reçue dans une boîte aux lettres physique, finiraient à la poubelle sans même être consultés.
- *Se déconnecter pour mieux se concentrer.*
Cette action proposait de désactiver tous moyens de sollicitations externes lors de moments de concentration et de prévoir des plages horaires pour le traitement des e-mails. L'objectif était d'organiser son temps pour se consacrer complètement à une seule tâche à la fois et réduire la déconcentration, liée notamment à la communication asynchrone.

2.1.2 Bilan de la campagne

À l'issue des trois semaines de sensibilisation, la Cellule numérique et l'OCDC ont pu dresser un bilan grâce aux statistiques de la plateforme et aux résultats de deux sondages adressés aux membres du personnel qui ont pris part à la campagne. Avec la participation de près de 1200 collaboratrices et collaborateurs de l'ACV¹², la première édition des Défis durabilité, sur le numérique responsable, a rencontré un franc succès.

Les actions les plus plébiscitées touchent principalement à l'hygiène numérique. Le podium est ainsi occupé par les actions « choisir le bon canal de communication » (effectuée 3'729 fois), « respecter son rythme de travail » (effectuée 3'507 fois) et « se déconnecter pour mieux se concentrer » (effectuée 3'247 fois). Bien que la popularité des actions d'hygiène numérique ne puisse pas être expliquée avec certitude, elle demeure un indicateur de l'importance du bien-être au travail pour les collaboratrices et collaborateurs.

La mise en place d'une campagne de sensibilisation sous la forme d'une compétition ludique a été particulièrement efficace car elle a entraîné un important bouche-à-oreille et a renforcé la cohésion d'équipe. Au terme de la campagne, une large majorité de participant·e·s ont ainsi exprimé le souhait de participer à une autre édition du Défi durabilité et de le recommander à d'autres personnes. Le renouvellement du Défi durabilité en novembre 2022, sur la thématique de l'alimentation, a confirmé cet engouement.

¹¹ [Directive sur la gestion des courriels](#), Archives cantonales vaudoises, adoptée le 4 novembre 2020.

¹² Le Défi durabilité était uniquement proposé à l'Administration cantonale. Des membres du CHUV, des établissements scolaires ainsi que de communes vaudoises ont toutefois été invités à participer dans le but de tester le concept et d'en évaluer l'intérêt pour leur périmètre.

Enfin, les nombreux retours et commentaires reçus permettent de conclure que l'objectif de sensibilisation a été rempli. Dans l'ensemble, les membres du personnel qui ont pris part à la campagne ont saisi l'importance du numérique responsable et les gestes clés à adopter dans ce domaine. Fort de ce succès, la DGNSI, en collaboration notamment avec l'OCDG et la Direction générale des ressources humaines (DGRH), poursuit son travail de développement d'outils de sensibilisation. Dans ce sens, le matériel développé pour le Défi durabilité constituera la base pour une formation sur le numérique responsable. Cette formation sera disponible d'ici la fin de l'année 2023 sur VD Académie à l'intention du personnel de l'ACV. En parallèle et profitant de l'élan engendré par le Défi durabilité, la Direction Environnement de Travail Numérique (ETN) de la DGNSI, qui gère l'ensemble des services et du matériel numérique de l'ACV, a regroupé ses différents engagements en faveur d'un environnement de travail numérique durable dans un document diffusé à l'interne de l'ACV en 2022.

2.2 Les formations proposées au personnel de l'État relatives à la communication numérique

Dans sa Stratégie numérique adoptée en 2018, le Conseil d'Etat souligne l'importance de la formation et de la formation continue pour disposer des compétences sur le plan numérique et des humanités adaptées aux évolutions en cours. Cette volonté s'applique également au personnel de l'ACV et le Conseil d'Etat la réaffirme dans son programme de législature 2022-2027. Il a en effet exprimé son ambition de « promouvoir une politique du personnel inclusive au sein de l'administration cantonale qui améliore l'environnement de travail »¹³. Parmi les actions planifiées par le Conseil d'Etat figure la volonté de « renforcer les mesures de prévention et de protection de la santé physique, psychique et sociale des collaboratrices et collaborateurs de l'administration ».

Dans ce contexte, la DGRH, avec le CEP et le soutien de la DGNSI, œuvre à la construction d'un référentiel de compétences numériques, qui devrait être opérationnel d'ici la fin de l'année 2023. Parmi les objectifs de ce référentiel figurent la promotion d'une communication numérique saine et la volonté de développer les compétences de base de l'ensemble du personnel de l'ACV, afin de réduire le risque de fracture numérique. Dès 2024, la DGRH déclinera l'offre de formation sur la base dudit référentiel, offre qui s'intégrera d'ailleurs dans la stratégie globale de formation de l'ACV.

2.2.1 Formations proposées

Dès le début de la crise sanitaire en 2020, les collaboratrices et collaborateurs de l'ACV ont bénéficié d'un soutien au travers de webinaires et d'articles divers portant sur l'utilisation des outils numériques, l'ergonomie à l'écran, la santé et la sécurité au travail. À la demande de la DGRH, le CEP a organisé un webinaire plus spécifique sur l'organisation de son travail et la gestion des e-mails avec plusieurs sessions à la clé. Pour les cadres, des webinaires portant sur l'organisation des réunions à distance (niveaux débutants et avancés) et la gestion de leur équipe à distance ont complété l'offre. À tout le moins, par leurs efforts conjoints, la DGRH et le CEP ont contribué à soutenir les cadres pour le maintien de la cohésion des équipes à distance et à outiller toute personne pour préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En parallèle du déploiement du télétravail découlant de cet épisode, le CEP intègre désormais ces thèmes dans ses formations afin de soutenir l'évolution des pratiques. Pour les cadres, des activités sur l'animation de réunion et la gestion d'équipe à distance ont été intégrées dans les formations managériales existantes, en particulier dans Objectif cadres (formation obligatoire pour les nouveaux cadres de l'ACV). Il s'agit de confronter les cadres de manière concrète à l'utilisation des outils numériques et faire émerger de nouvelles pratiques qu'elles et ils peuvent ensuite introduire au sein de leurs équipes.

2.2.2 Évolution de l'offre de formation

Une formation spécifique sur le management hybride (équipes partiellement sur site ou à distance) va compléter l'offre de formation actuelle pour les cadres de l'ACV dès la rentrée 2024.

¹³ [Programme de législature 2022-2027](#), p. 71

En outre, la finalisation du référentiel de compétences numériques préalablement mentionné permettra de proposer des parcours de formation visant à garantir des compétences de base à tout le personnel et, pour celles et ceux qui en ont besoin, une offre supplémentaire correspondant à leurs besoins professionnels. Six thèmes majeurs du numérique y sont abordés : « Information et données », « Communication et collaboration », « Application et création de contenu », « Protection et sécurité », « Outils et documents institutionnels », « Responsabilité ». Sous le thème de la responsabilité, la DGRH développera la sobriété et de l'hygiène numériques au travers des trois axes suivants :

- Utiliser le numérique de manière responsable pour l'environnement
- Se comporter de manière responsable dans un environnement numérique (e-réputation pour soi et l'employeur)
- Utiliser le numérique de manière responsable pour la santé, physique et psychique

Toujours dans le domaine des compétences numériques, la DGNSI et la DGRH ont mandaté Unisanté en 2021 afin de réaliser une enquête sur les compétences numériques des collaboratrices et collaborateurs de l'ACV¹⁴. L'objectif de cette étude consistait à dresser un état des lieux des compétences et des besoins perçus par le personnel pour poser les bases d'une stratégie. Dans le domaine de la communication numérique, les résultats indiquent que 92,5% des personnes sondées estiment avoir un bon niveau quant à l'utilisation des logiciels de messagerie et que seules 24% auraient un intérêt personnel à développer leurs compétences dans ce domaine. Pour autant, les commentaires récoltés dans ce même sondage mettent en exergue bon nombre d'enjeux apparus avec la communication numérique et jugés préoccupants : la difficulté à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le stress induit par une communication toujours plus rapide, ou encore un appauvrissement des relations humaines. Ces résultats mettent en lumière la distinction entre les aspects théoriques, qui peuvent individuellement être appris et perfectionnés, et les aspects pratiques du quotidien, dans lequel l'interaction avec autrui est centrale.

L'offre de formation que la DGRH proposera permettra non seulement d'assurer un certain niveau d'utilisation technique des outils numériques, mais également d'intégrer dans les usages quotidiens les valeurs soutenues par l'Etat de Vaud. Le domaine « Responsabilité » du référentiel de compétences numériques se réfère ainsi à la compétence socle de l'ACV « sens des responsabilités et éthique du service public ».

2.3 Évaluation d'une baisse de la limite de stockage des boîtes de messagerie

Le postulat adressé par la CTSI au Conseil d'Etat comporte une demande d'évaluation d'une baisse de la limite de stockage des boîtes de messagerie à 4 Go, voire à 3 Go. En 2018-2019, la DGNSI avait profité de la migration des boîtes de messagerie depuis IBM Lotus Notes vers Microsoft Exchange pour instaurer une limite de la capacité de stockage à 5 Go. Cette restriction est motivée par des critères écologiques, mais poursuit également la vocation d'encourager le tri régulier de la boîte de messagerie et l'exportation de messages ou documents importants dans des canaux appropriés (ex. logiciels de gestion électronique des documents) pour des questions de sécurité. Cette sous-section propose de couvrir les mesures d'amélioration de la sobriété et de l'hygiène numériques propres aux boîtes de messagerie.

¹⁴ L'enquête s'est déroulée entre le 5 et le 31 octobre 2021 et a connu un taux de participation de 30,8% (3'102 questionnaires valides pour 10'069 collaborateurs et collaboratrices au moment de l'étude)

2.3.1 Évaluation sous l'angle de la sobriété numérique

Le tableau ci-dessous dresse l'état des lieux des boîtes de messagerie de l'ACV en date du 27 juin 2023 et permet d'évaluer les scénarios d'une baisse de la limite à 4 Go et à 3 Go.

Taille des boîtes	Nombre de boîtes	Volume global (To)
< 3 Go	12'835	10.69
>= 3 Go / < 4 Go	1'817	6.23
>= 4 Go / < 5 Go	2'448	10.67
>= 5Go ¹⁵	49	0.27
Total	17'149	27.86

– Scénario d'une baisse de limite à 4 Go

Il y a actuellement 2'497 boîtes de messagerie plus volumineuses que 4 Go. Dans le cas d'une baisse de la limite de stockage à 4 Go, cela signifie que 14.56% des utilisatrices et utilisateurs devraient réduire la taille de leur boîte de messagerie. Le gain de volume de stockage attendu d'une telle mesure est de l'ordre de 0.952 To, soit 3.42% du volume de stockage total.

– Scénario d'une baisse de limite à 3 Go

Il y a actuellement 4'314 boîtes de messagerie plus volumineuses que 3 Go. Dans le cas d'une baisse de la limite de stockage à 3 Go, cela signifie que 25.16% des utilisatrices et utilisateurs devraient réduire la taille de leur boîte de messagerie. Le gain de volume de stockage attendu d'une telle mesure est de l'ordre de 4.228 To, soit 15.18% du volume de stockage total.

Dans les deux cas, le pourcentage de personnes concernées par une réduction de la taille de leur boîte de messagerie est supérieur au pourcentage de gain de volume de stockage attendu. Compte tenu de la résistance dont avait fait preuve une partie du personnel face à l'instauration de la première limite de stockage, à 5 Go, ainsi que les faibles gains attendus, la DGNSI privilégie d'autres mesures de sobriété numérique.

En effet, la phase de stockage constitue la dernière étape du cycle de vie d'un e-mail, et également la moins énergivore. Il est ainsi primordial d'adopter de bonnes pratiques pour réduire le volume d'e-mails en amont. À l'échelle de l'ACV, ce sont quelque 380'000 e-mails qui sont échangés chaque jour, pour l'équivalent d'environ 1,5 tonne de CO₂¹⁶. La DGNSI diffuse régulièrement des conseils à destination des collaboratrices et collaborateurs pour réduire l'impact des e-mails et propose des alternatives. Le logiciel dédié à l'échange de documents (partage.vd.ch) évite par exemple le stockage multiple d'un même document. Les logiciels de messagerie instantanée permettent quant à eux d'envoyer des messages moins volumineux et éphémères, préservant ainsi les ressources de stockage.

2.3.2 Évaluation sous l'angle de l'hygiène numérique

Une réduction de la limite de stockage de la boîte de messagerie participe non seulement à la sobriété numérique, mais également à l'hygiène numérique. Elle encourage le personnel de l'État à trier plus régulièrement leur boîte de messagerie et à ne pas l'utiliser comme gestionnaire de fichiers. Les boîtes de messagerie sont fréquemment impliquées dans les cas de cyberattaques, soit comme porte d'entrée pour les cybercriminels, soit par les données qui ont pu y être dérobées (comme le rappelle le cas de la commune de Rolle en 2021¹⁷). Il est important que les collaboratrices et collaborateurs sachent détecter un message malveillant et connaissent plus généralement les bonnes pratiques de cybersécurité.

¹⁵ Un plan d'action est en cours pour accompagner les personnes concernées à réduire la capacité de leur boîte de messagerie afin de respecter le quota de 5Go. Les personnes dont la boîte de messagerie a dépassé le quota de 5Go ne peuvent temporairement plus envoyer d'e-mails.

¹⁶ « [380'000 mails chaque jour...](#) », article de la Gazette paru le 13.05.2022.

¹⁷ « [L'administration communale de Rolle \(VD\) victime d'une cyberattaque](#) », RTS, 20.08.2021.

Pour aider le personnel de l'ACV à adopter des comportements sûrs en ligne, l'entité Sécurité de l'information et Cybersécurité de la DGNSI mène régulièrement des actions de sensibilisation en matière de sécurité numérique. Cette entité fait notamment paraître des articles dans la Gazette de l'État sur les risques en ligne et prodigue des conseils pour les contourner¹⁸. En outre, elle a regroupé les règles de sécurité en ligne dans une page internet, mise à disposition du grand public depuis 2022¹⁹, qui traite des thématiques liées à la protection des données, aux sites malveillants, à l'hameçonnage²⁰ (*phishing*) et à la gestion des mots de passe. En janvier 2023, la DGRH a lancé une formation obligatoire pour l'ensemble de l'ACV qui comprend un volet sur la protection des données et la cybersécurité. Grâce à ces diverses mesures, chaque collaboratrice ou collaborateur de l'ACV dispose des ressources nécessaires pour prendre connaissance des bonnes pratiques.

La sensibilisation passe également par la participation active du personnel. La DGNSI a installé des filtres antispam et antivirus qui sont certes restrictifs, mais qui ne peuvent pas être trop sévères, au risque de bloquer des messages légitimes. Il n'est donc pas impossible de recevoir un e-mail malveillant. Face à un message considéré comme frauduleux, les utilisatrices et utilisateurs ont la possibilité de le signaler facilement à la DGNSI grâce à un bouton directement intégré dans l'interface de la boîte de messagerie. Bien qu'environ 98% des signalements concernent *in fine* un e-mail non désiré mais inoffensif, cette mesure contribue à la sécurité globale et responsabilise également le personnel de l'Etat.

La DGNSI vérifie périodiquement l'efficacité de ces mesures grâce à des exercices d'hameçonnage adressés à l'ensemble du personnel de l'État. Les résultats, anonymes et conformes à la législation sur la protection des données, permettent de suivre l'évolution de la sensibilisation et de comprendre les besoins de formation des collaboratrices et collaborateurs dans ce domaine. Depuis 2018, la DGNSI a mené quatre campagnes qui simulaient une tentative d'hameçonnage via un e-mail malicieux comportant certains indices permettant de déceler le leurre (par exemple : fautes d'orthographe, lien ou adresse de l'expéditeur suspects). Chaque exercice fait l'objet d'une analyse par l'entité Sécurité de l'information et Cybersécurité de la DGNSI dont les principaux résultats sont communiqués dans la Gazette de l'Etat, accompagnés d'un rappel des bonnes pratiques et de leur importance pour la sécurité et la protection des données de l'Etat.

Pour accompagner les collaboratrices et collaborateurs dans l'adoption d'une bonne hygiène numérique, la DGNSI continuera à déployer différentes mesures et démarches d'information, de sensibilisation et de formation.

2.4 Campagne de sensibilisation aux bonnes pratiques en matière de gestion des e-mails menée au sein de la DGNSI en 2017

Les différentes initiatives détaillées jusqu'à présent ainsi que plus largement celles entreprises ces dernières années s'inscrivent dans une démarche continue. Parmi les actions lancées figure une campagne de sensibilisation effectuée au sein de la DGNSI sur les bonnes pratiques en matière de gestion des e-mails. Celle-ci a retenu l'attention des postulants car des journées sans e-mails y étaient organisées, point central de la proposition initiale de postulat²¹. Cette sous-section propose de rappeler le contexte dans lequel s'est inscrite cette campagne et les enseignements que la DGNSI a pu en tirer.

¹⁸ Voir par exemple les articles de la Gazette « [Fraude informatique : gare au « phishing »](#) », paru le 14.12.2016, « [Ne perdons pas nos données sur la route des vacances](#) », paru le 08.07.21, « [Se faire connaître tout en restant discret](#) », paru le 09.12.21, « [Plus de 5000 mails suspects signalés chaque mois](#) », paru le 17.11.22.

¹⁹ « [Le canton réaffirme sa volonté d'accompagner la société dans la transition numérique](#) », Communiqué de presse du 20.01.22.

²⁰ « L'hameçonnage ou phishing est une technique qui consiste à faire croire à la victime qu'elle s'adresse à un tiers de confiance – banque, administration, etc. – afin de lui soutirer des renseignements personnels : mots de passe, numéro de carte de crédit, etc. » Définition tirée de « [Une campagne de sensibilisation très instructive](#) », article de la Gazette paru le 30.03.22.

²¹ [RC-21 POS 22 Rapport de la Commission thématique des systèmes d'information chargée d'examiner l'objet suivant : Postulat Raphaël Mahaim et consorts – Pour la sobriété numérique : des journées sans e-mails !](#)

2.4.1 Bilan de la campagne de sensibilisation menée au sein de la DGNSI

Au terme d'une série d'ateliers menés en 2016 et 2017 dans le but d'identifier des points de perfectionnement dans le fonctionnement du service, la DGNSI a initié une campagne de sensibilisation aux bonnes pratiques en matière de gestion des e-mails. Celle-ci avait pour objectif de faire face à deux principales critiques : une trop grande quantité d'e-mails échangés, avec pour conséquence une surcharge des collaboratrices et collaborateurs, et une utilisation non adéquate des e-mails, apportant de la confusion dans la communication. Pour remédier à cette situation, la DGNSI avait alors organisé une campagne de sensibilisation avec, comme aspect théorique, une liste de bonnes pratiques en matière de communication et avec, comme aspect pratique, l'organisation de vendredis sans e-mails. L'objectif poursuivi avec la campagne consistait à offrir des moments de réflexion autour de la communication en général, et de la communication numérique en particulier.

Si la campagne a été largement diffusée au sein de la DGNSI, les collaboratrices et collaborateurs ont émis des critiques à l'encontre des vendredis sans e-mails pour deux principales raisons. Un premier écueil résidait dans le fait que l'e-mail constituait à l'époque l'unique outil numérique de communication asynchrone. Le personnel ne disposait alors pas forcément d'autres ressources pour collaborer de manière aisée, ce qui a contribué à une forme d'incompréhension, voire à une opposition claire à l'encontre des journées sans e-mails. À cela s'ajoutait la nécessité, pour une partie du personnel, de recourir à leur boîte de messagerie pour assurer un service de piquet ou pour interagir avec des interlocuteurs externes à la DGNSI. Le concept de journées sans e-mails est alors apparu pour ces personnes comme une contrainte, voire une mesure contreproductive, et non comme une opportunité. Parallèlement, les personnes ayant déjà mis en place des stratégies pour améliorer la gestion de leur communication numérique se sont également montrées réticentes à cette démarche. Les retours sur la campagne ont mis en lumière qu'une partie au moins de ces personnes avait déjà entrepris le travail nécessaire pour établir une gestion personnalisée et satisfaisante de leur propre communication numérique, et ont alors perçu la campagne comme une entrave à leur quotidien.

2.4.2 Les enseignements de ce type de campagne

L'expérimentation de cette campagne de sensibilisation au sein de la DGNSI a permis deux enseignements notables.

Le premier enseignement concerne l'adaptation des outils techniques. Les manières de travailler ont fortement évolué ces dernières années sans que des outils adaptés n'accompagnent les nouveaux types de collaboration. Dans ce cadre, le recours à l'e-mail apparaissait en 2016 comme l'unique solution pour la communication numérique, avec pour conséquence une utilisation pas toujours adéquate de ce canal. Fort de ce constat, la DGNSI a déployé de nouveaux outils qui offrent des perspectives d'amélioration dans les échanges au sein de l'État. Depuis 2018, un logiciel de téléphonie facilite ainsi la manière de communiquer et de collaborer. Il regroupe des fonctions de messagerie instantanée, de présence (disponible, absent, ne pas déranger, etc.), de téléphonie logicielle (SoftPhone) pour les appels voix/vidéos et les conférences audio, de partage de bureau et de fichiers, de recherche de contacts dans l'annuaire d'entreprise ou personnel et de contrôle du téléphone physique. Dans l'optique de favoriser davantage la collaboration, la DGNSI a complété l'offre de communication numérique avec une solution de visioconférence. Cet outil permet non seulement d'organiser des visioconférences sécurisées, mais également de renforcer la collaboration grâce aux fonctions d'appel et de messageries et à la possibilité de créer des groupes. Il est ainsi possible de créer un groupe pour un secteur ou un projet spécifique et de faciliter la communication asynchrone. À terme, la solution de téléphonie devrait disparaître pour ne laisser qu'un outil intégrant les fonctionnalités des deux logiciels (téléphonie et visioconférence). Du point de vue de la communication numérique, cette mesure permet de clarifier les canaux de communication avec une solution de collaboration, regroupant les fonctionnalités de téléphonie, de messagerie instantanée et de visioconférence, et une solution de communication formelle, à savoir l'e-mail.

Le second enseignement porte sur l'approche à privilégier pour la sensibilisation à la gestion des e-mails. À l'image de la fiche de conseils diffusée au sein de la DGNSI lors de la campagne de 2016-2017, l'élaboration d'un guide des bonnes pratiques représente un bon moyen de véhiculer des conseils universels, qui peuvent s'intégrer dans la réalité de chaque collaboratrice et collaborateur sans équivoque. Par exemple, limiter la liste des destinataires d'un e-mail aux personnes strictement nécessaires ou encore se désabonner de newsletters devenues inutiles. Les mesures concernant les habitudes et les pratiques doivent quant à elles être traitées de manière plus ciblée. Le CEP et la DGRH mettent en place différentes offres de formations qui permettent aux collaboratrices et collaborateurs de l'ACV de trouver les ressources nécessaires pour répondre à leurs besoins individuels ou leur offrir des espaces de réflexion. Plusieurs campagnes de sensibilisation depuis lors ont misé sur cette approche, qui répond à la grande diversité des pratiques à l'ACV, à l'image du Défi durabilité ou de la semaine santé et sécurité au travail, que la DGRH organise tous les deux ans.

3. CONCLUSION

En réponse au postulat, le Conseil d'Etat a pu dresser un panorama de démarches entreprises au sein de l'ACV pour favoriser la sobriété et l'hygiène numériques. Cette vue d'ensemble montre la complexité de la communication numérique et distingue deux volets nécessaires à développer pour poser les bases d'une culture institutionnelle de la communication numérique : l'évolution du cadre de la communication numérique et la sensibilisation.

Le premier volet consiste à faire évoluer le cadre de la communication numérique au sein de l'ACV afin de couvrir les enjeux de sobriété et d'hygiène numériques. Ce cadre englobe principalement des aspects juridiques, à l'image des considérations autour du droit à la déconnexion, mais également des aspects techniques, tels que l'adaptation de l'offre d'outils numériques pour répondre aux besoins des utilisatrices et utilisateurs. Le défi de ce volet consiste à établir un cadre assez large pour comprendre l'ensemble des pratiques et habitudes du personnel de l'Etat, tout en étant suffisamment restrictif pour promouvoir et garantir les bonnes pratiques en matière de sobriété et d'hygiène numériques. Les services concernés, principalement la DGNSI, la DGRH et l'OCDC, évaluent régulièrement les mesures en place pour garantir qu'elles suivent l'évolution des technologies et des pratiques. La DGNSI vise en particulier à déployer des outils fonctionnels et sécurisés qui s'intègrent au système d'information cantonal.

Le second volet porte sur la sensibilisation et les ressources à la disposition des collaboratrices et collaborateurs pour initier des changements d'habitudes, à l'image du Défi durabilité organisé en 2021 et des formations proposées par la DGRH et le CEP. Ces mesures permettent d'acquérir des compétences techniques ou de trouver des ressources sur de nombreuses problématiques attenantes à la communication numérique. Le prolongement de la sensibilisation au numérique responsable ainsi que le développement d'un référentiel de compétences numériques permettront de contribuer à l'adoption de bonnes pratiques.

Compte tenu des initiatives et des projets en cours, le Conseil d'Etat estime que les bases d'une culture institutionnelle de communication numérique sont déjà bien entreprises. Il encourage la collaboration active entre les services concernés par les problématiques de la sobriété et de l'hygiène numériques, à savoir principalement la DGNSI, la DGRH et l'OCDC. Comme annoncé dans son programme de législature 2022-2027, le Conseil d'Etat entend ainsi veiller à l'exemplarité de l'Etat en matière de durabilité (axe 2.12) ainsi qu'à renforcer les mesures de prévention et de protection de la santé physique, psychique et sociale des collaboratrices et collaborateurs de l'administration (axe 3.15).

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 20 septembre 2023.

La présidente :

Le chancelier a.i. :

C. Luisier Brodard

F. Vodoz