














# La Gazette

Journal de la fonction publique vaudoise

N°12, 20 avril 1998, Bimensuel

## SOMMAIRE

-  **EDITORIAL** / [Au-delà de DUPLO](#)
-  **MODERNISATION** / [Les modifications proposées pour la caisse de pension](#)
-  **MODERNISATION** / [DUPLO: Transparence, cohérence, décloisonnement...](#)
-  **MODERNISATION** / [DUPLO: Treize mois de préparatifs](#)
-  **MODERNISATION** / [Tout ce qui change le 21 avril](#)
-  **MODERNISATION** / [Déménagements](#)
-  **EMPLOI** / [Bulletin des postes vacants](#)
-  **MODERNISATION** / [DUPLO: DTPAT: Pas d'angoisse chez les mutés](#)
-  **MODERNISATION** / [DUPLO: ailleurs](#)
-  **SUBJECTIF** / [DUPLO: Commentaires](#)
-  **MODERNISATION** / [DUPLO: Deux problèmes majeurs: l'information et](#)

[les finances](#)



**MODERNISATION**

[DUPLO: Et ce n'est qu'un début...](#)



**TRAVAILLER**

[La Nouvelle sécurité de l'emploi](#)



**MÉMENTO**

[Mémento](#)



# La Gazette

Journal de la fonction publique vaudoise

[Impressum](#)



**EDITORIAL**



## **Au-delà de DUPLO**

*C'est peu dire que l'administration a été secouée durant la législature qui s'est terminée le 20 avril. De nouvelles règles en matière de communication, la réorganisation de plusieurs secteurs importants dont la Chancellerie, l'informatique et les finances, la première édition des Orientations gouvernementales, le développement de nouvelles relations entre l'administration, les organismes externes et le pouvoir politique, sont autant de faits marquants de ces quatre années. Chacun aura contribué à sa manière à moderniser l'Etat, à le*

*rendre plus souple et plus efficace. Et ces changements n'ont pu être initiés et menés à bien que grâce à la participation des collaboratrices et des collaborateurs de l'Etat.*

*a nouvelle organisation des départements dépasse pour sa part la simple modification de l'architecture de l'Etat. L'opération a permis de décroisonner des secteurs, de rapprocher ce qui devait l'être et de redonner une cohérence là où elle manquait, pas tant par le défaut de l'organisation précédente qu'en raison de l'évolution de l'environnement dans lequel l'Etat évolue.*

*ais à eux seuls, ces changements ne seront pas suffisants; ils doivent être accompagnés également d'une modification de la "culture d'entreprise", plus exactement d'une intensification de cette modification qui a déjà largement commencé ces dernières années. Au décroisonnement de l'administration doit correspondre une ouverture d'esprit, aussi bien chez les employées et les employés de l'Etat que chez les chefs de service et les magistrats. La nouvelle organisation de l'administration ne doit en effet pas se traduire par la création de forteresses, différentes des*

*anciennes. Les services de l'Etat doivent, plus que jamais, travailler ensemble, collaborer, échanger les informations, chercher des solutions communes.*

*a nouvelle organisation des départements va créer de nouveaux liens. Elles sera pleinement réussie si les anciens ne sont pas cassés et si les réflexes de collaboration continuent de se développer au point qu'ils deviennent parfaitement naturels.*

*Philippe Biéler,  
président du Conseil d'Etat*



## **Avant-projet de révision du statut des fonctions publiques cantonales**

### **Les modifications proposées pour la caisse de pensions**

Cet article reprend, complète et précise les informations publiées précédemment dans *la Gazette*.

**L'avant-projet de nouvelle loi sur les fonctions publiques cantonales, qui intègre la loi sur la Caisse de pensions de l'Etat, prévoit à ce sujet trois modifications importantes: l'uniformisation de l'âge minimum de la retraite, l'augmentation de la déduction de coordination et une nouvelle base de calcul de la pension de retraite.**

L'intégration des dispositions légales relatives à la Caisse de pensions dans le statut du personnel permettra de décharger le Parlement des questions techniques, tout en maintenant ses prérogatives en ce qui concerne les prestations et leur financement.

Le système actuel et solidaire de la primauté des prestations est maintenu: tous les assurés dont le traitement est identique recevront la même rente, pour autant qu'ils aient réalisé la même durée d'assurance au même degré moyen d'activité.

#### **Uniformisation de l'âge minimum**

L'avant-projet de loi prévoit d'uniformiser à 60 ans l'âge minimum de la retraite, actuellement fixé à 57 ans pour certaines catégories d'assurés et à 60 ans pour d'autres.

Jusqu'à fin 1994, l'assuré entré dans la Caisse à l'âge de 20 ans et qui cessait ses fonctions à l'âge de 30 ans recevait une prestation de sortie de 120 % de son dernier traitement cotisant acquise après 10 ans de cotisation, indépendamment de l'âge minimum de sa retraite. L'entrée en vigueur au 1er janvier 1995 de la loi fédérale sur le libre passage (LFLP) a rompu cette solidarité. La prestation de sortie doit désormais être égale à la valeur actuelle des prestations acquises. Exemples: un instituteur (âge minimum de la retraite à 57 ans, 10 ans de service entre 20 et 30 ans) touche en cas de démission une prestation de départ de 152 % de son dernier traitement cotisant. Un autre assuré (âge minimum de la retraite à 60 ans, 10 ans de service entre 20 et 30 ans) reçoit les 115 % de son dernier traitement cotisant en cas de démission.

L'uniformisation prévue de l'âge minimum de la retraite permettra de rétablir l'égalité des prestations de sortie.

L'avant-projet confirme l'âge maximum de la retraite à 65 ans pour tous et maintient l'âge terme à 62 ans.

**La retraite anticipée** serait possible dès 55 ans déjà. Pour le calcul du taux de pension, il faut distinguer trois tranches selon l'âge de retraite choisi:

a) entre 55 ans et 59 ans et 11 mois le taux acquis en fonction des années d'assurance réalisées est réduit actuariellement dans tous les cas pour tenir compte de l'anticipation;

b) entre 60 ans et 61 ans et 11 mois un supplément temporaire réduit est accordé. Le taux de pension est réduit actuariellement si l'assuré ne compte pas 35 années d'assurance;

## Définitions

On appelle **traitement cotisant** la partie du salaire sur laquelle est calculée la cotisation à la caisse de pensions. Ce traitement cotisant correspond au traitement brut moins la déduction de coordination.

**La déduction de coordination** correspond à la part du salaire déjà couverte par l'AVS, et qui ne doit par conséquent pas être couverte par la caisse de pensions. Actuellement, elle est égale à la rente AVS minimale, soit 11'940 francs pour 1997 (indépendamment de la classe salariale de l'assuré).

Dans le nouveau régime proposé par l'avant-projet, la déduction de coordination serait égale à la rente AVS maximale complète, soit, pour 1997, 23'880 francs.

### *Pour les assurés dont l'âge minimum de la retraite passerait de 57 à 60 ans*

Les instituteurs, les fonctionnaires de police, le personnel soignant et le personnel gardien peuvent actuellement prendre leur retraite dès 57 ans. L'avant-projet prévoit que cet âge minimum soit porté à 60 ans. Pour atténuer les inconvénients de ce changement, il propose le régime transitoire suivant:

- les assurés âgés de moins de 50 ans lors de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi obtiennent le remboursement avec intérêt des éventuels rachats effectués pour abaisser l'âge de leur retraite au-dessous de 60 ans;
- **les assurés âgés de 50 ans et plus lors de l'entrée en vigueur de la nouvelle loi ne sont pas concernés** par l'augmentation de l'âge minimum de la retraite. Ils peuvent donc, comme actuellement, prendre leur retraite à 57 ans pour autant qu'ils aient cotisé pendant 35 ans.

De plus, l'avant-projet prévoit une disposition transitoire de portée générale garantissant le maintien sans modification des rentes en cours avant l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Il en irait de même pour les pensions qui pourraient découler de ces rentes en cours.

c) dès 62 ans, le taux dépend uniquement des années d'assurance réalisées. Si l'assuré ne compte pas 35 années d'assurance, il entre dans le champ d'application du programme d'encouragement à la retraite mis en vigueur depuis 1995. 120 personnes ont fait ce choix en 1997, 143 en 1996 et 106 en 1995.

## Déduction de coordination

La déduction de coordination actuelle est égale à la rente AVS minimale complète, soit 11'940 francs . Le projet de loi prévoit de doubler ce montant. Le traitement cotisant serait donc diminué, ce qui se traduirait par une diminution des cotisations et des rentes, et aussi, logiquement, par une augmentation du salaire net des assurés. Cette mesure vise une économie de 35 millions en faveur de l'Etat et de 17,5 millions en faveur des assurés. Elle ne déploierait pleinement ses effets que dans quelques années. Une disposition particulière prévoit en effet le maintien du traitement cotisant en cas d'augmentation de la déduction de coordination aussi longtemps que cette augmentation n'est pas compensée par des augmentations réelles ou nominales du traitement.

## **Comment calculer?**

Concrètement, comment se calculerait une rente selon l'avant-projet de loi?

Prenons l'exemple d'un traitement brut annuel de 72'000 francs. Actuellement, l'assuré cotise sur un montant de 60'060 francs et touche une rente de 36'036 francs (60 % de son traitement cotisant, qui correspond, dans le cas particulier, aux 50,05 % de son traitement brut). Avec la nouvelle loi, le même traitement brut de 72'000 francs conduirait à un traitement cotisant de 48'120 francs. La rente maximale de 60 % du traitement cotisant est de 28'872 francs. Elle correspond, dans le cas particulier, aux 40,1 % du traitement brut. Pour prévoir le revenu total garanti à la retraite, il faut bien sûr ajouter à cette rente celle de l'AVS.

## **Nouvelle base de calcul de la pension**

Aujourd'hui, le traitement assuré qui sert de base au calcul de la rente est égal au dernier traitement cotisant. Dans la logique du statut actuel, le traitement maximum de la classe salariale est atteint en 14 ans de sorte que les augmentations de fin de carrière sont pratiquement exclues.

L'introduction du salaire à la prestation dans le cadre de la nouvelle politique salariale échelonne les augmentations de manière différenciée dans le temps. L'introduction d'une retraite anticipée dès l'âge de 55 ans rapproche le moment de la retraite des promotions et des changements de salaires entre 50 et 55 ans. C'est pourquoi l'avant-projet de loi définit le traitement assuré comme étant la moyenne arithmétique des traitements cotisants des cinq dernières années d'assurance. Cette mesure ne s'appliquerait pas dans les cas de démission, de décès ou d'invalidité, pour lesquels le dernier traitement cotisant demeurerait déterminant.

*SPEV*

• **Vous pouvez obtenir des explications complémentaires auprès du Service du personnel de l'Etat de Vaud (021/ 617 63 40).**

• **Le calcul des rentes découlant de l'avant-projet pour chaque classe de salaire figure dans le rapport sur la nouvelle politique de gestion du personnel, qui peut être obtenu au SPEV.**

## **Pour mieux servir les citoyens**

La démarche DUPLO vise l'amélioration du fonctionnement d'une administration qui repose sur une organisation départementale cinquantenaire ou peu s'en faut. Or, dans l'après-guerre, la situation économique, sociale, démographique et avec elle les attentes de la population n'étaient pas comparables à ce qu'elles sont aujourd'hui. On voit donc sans étonnement le regroupement de la santé et du social, domaines où les besoins se sont sensiblement transformés ces dernières années.

Dans bien des cas, les demandes de la population se trouvent à la croisée des prestations sanitaires et sociales. Les bénéficiaires sont les mêmes. Accroître l'efficacité de l'administration vis-à-vis des citoyens-usagers passe par une simplification du traitement des dossiers, un gain de temps et de ressources.

## Départements mieux profilés

Une meilleure organisation des activités dévolues à l'économie s'imposait également. Il fallait profiler un département *de l'économie*, apte non seulement à gérer le chômage, mais aussi à faciliter les projets des entreprises désireuses de se développer ou de s'installer chez nous. La création d'un service de la promotion économique traduit en particulier cette volonté.

Autre domaine essentiel, la formation et la jeunesse. A l'heure où les hautes écoles spécialisées consolideront l'offre de formation, on doit rassembler en un département tous les services principalement concernés et intensifier leur collaboration. De même pour l'éducation et la prévention qui regroupent l'enseignement spécialisé et la protection de la jeunesse.

On pourrait multiplier les exemples illustrant cet objectif de modernisation. Chacun d'entre eux traduit la volonté de répondre plus vite et plus simplement aux demandes, de clarifier les responsabilités: au bout du compte, le gagnant est bien le citoyen-usager.



## Transparence, cohérence, décloisonnement...

*La modernisation aura aussi pour effet d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs de l'Etat.*

Vue de l'intérieur, l'opération DUPLO n'est que l'un des éléments du projet de modernisation de l'Etat, tel qu'il a été présenté au Grand Conseil l'automne dernier. L'Etat réorganise sa gestion financière, redéfinit sa politique de communication; il encourage et coordonne les démarches dites de "qualité du service public"; il revoit le statut de son personnel; il se prépare à franchir le cap des contrats de prestations, etc., tout cela dans le contexte de l'assainissement des comptes.



## Réorganisation nécessaire

Plusieurs analyses conduites ces dernières années à des titres divers ont mis le doigt sur la nécessité d'opérer une redistribution des services au sein des départements. Ainsi, au début des années 90, le fameux "Rapport Blanc" (du nom d'un groupe de travail présidé par cet ancien membre du Conseil d'Etat) esquissait déjà un pôle institutionnel fort et un regroupement des services généraux logistiques (ressources): préfiguration des nouveaux DIRE et DFIN.

## Pourquoi la transparence ?

La nouvelle politique d'information, dont le credo est la transparence, ne vise pas qu'à choyer les médias ou à développer les relations publiques: la transparence, c'est d'abord et surtout la clarté des relations entre les citoyens-usagers et une administration à l'accès facilité; "DUPLO" vise à cela.

Si la simplification des procédures et l'élimination des redondances — autres objectifs recherchés — doivent profiter aux citoyens-usagers, elles contribueront à un fonctionnement plus rationnel et plus économique des services, à la satisfaction des collaborateurs de l'Etat... et de son trésorier !

Déjà ancienne si l'on excepte la création du DPSA, l'organisation actuelle des départements les a cloisonné avec le temps. C'est un phénomène propre à toute administration. Dicté avant tout par le souci de mieux répondre aux besoins de la population, le remodelage des départements a pour effet naturel de stimuler les collaborations inter-services: d'un côté, on crée celles qu'engendre l'appartenance à un nouveau département; de l'autre, on consolide celles qui existaient dans l'ancien département et qui doivent subsister dans la nouvelle organisation comme autant de ponts interdépartementaux.

Transparence, cohérence, décloisonnement, sont bien les maîtres mots lorsqu'on analyse les objectifs de la démarche d'un point de vue interne.

Vincent Grandjean



## **Treize mois de préparatifs**

Du 13 mars 1997 au 21 avril 1998, les autorités et l'administration ont mis le turbo. Rétrospective.

### **De mars à juin 1997: Décisions des autorités**

Le coup d'envoi est donné le 13 mars 1997 avec l'annonce, par le gouvernement in corpore, du projet de réorganisation du Conseil d'Etat et de l'administration.

Le 17 juin, le Grand Conseil adopte *la loi sur l'organisation du Conseil d'Etat (LOCE)* qui délègue au gouvernement la compétence d'organiser l'administration.

### **De juillet à octobre 1997 : Mise en place du cadre général de travail**

Cette phase est caractérisée par la mise en place des organes de pilotage et d'analyse.

Le chef de projet se met au travail dès le 1er juillet. Le comité de pilotage et la direction de projet sont mis en place. 14 groupes d'analyse sectorielle interdépartementaux (GASI) ainsi que 7 groupes d'analyse départementaux (GAD) sont créés.

Pendant l'été 1997, les personnes les plus concernées par l'opération, en particulier les chefs d'unités impliqués dans des cas de fusion ou de division de services, sont entendus par une délégation de la direction de projet. A la fin de cette période, l'ensemble des collaborateurs sont informés par le premier numéro de *La Gazette* qui consacre un dossier au projet DUPLO.

### **De novembre 1997 à mars 1998: Etude de la mise en oeuvre**

En adoptant le 11 novembre 1997 le *règlement d'application de la LOCE*, le Conseil d'Etat fixe les noms, les attributions et les domaines de compétence des nouveaux départements. Il approuve la plupart des options de base relatives aux divisions et aux fusions de services. Dès lors, les GASI peuvent en étudier la mise en œuvre. Pendant cette phase, les GAD permettent aux cadres des nouveaux départements d'établir l'inventaire des changements à réaliser.

Le 11 février 1998 est adopté *l'arrêté du Conseil d'Etat réglant les modalités de passage à l'organisation de la gestion financière et comptable consécutive à la réorganisation des départements de l'administration*. Les modalités d'application de cet arrêté sont précisées, le 3 mars, par la *directive d'exécution No 15 du département des finances* sur l'élaboration des délégations de compétence interdépartementales.

Finalement, c'est le 12 mars 1998 que le Conseil d'Etat fixe définitivement la nouvelle organisation en adoptant *l'arrêté sur la composition des départements et les noms des services de l'administration*.



### **D'avril à mai 1998 : Mise en oeuvre de la 1ère étape**

Le 21 avril 1998 marque l'entrée en vigueur de la nouvelle organisation des départements. A cette date ce sont principalement les aspects structurel et symbolique de DUPLO qui seront mis en œuvre.

D'ici à fin mai, les responsables des anciens départements transmettront les dossiers politiques et institutionnels, élaboreront les délégations de compétence interdépartementale en matière comptable et financière, établiront les rapports permettant aux anciens responsables d'unités hiérarchiques d'être déchargés de leur gestion pré-DUPLO, transmettront les dossiers liés à la démarche d'économies pour laquelle la *directive d'exécution No 16 du Département des finances* précise les modalités et remplaceront les anciennes dénominations des départements et des services par les nouvelles.

D'autre part, le service des bâtiments fera modifier la signalisation des bâtiments et mettra à jour l'annuaire téléphonique interne, le CIEV changera les formulaires informatisés et la Chancellerie éditera une nouvelle version de l'annuaire officiel.

### **Les prochaines étapes**

Au-delà des aspects structurel et symbolique de DUPLO qui entreront en vigueur le 21 avril, les fonctions techniques seront adaptées progressivement en cours d'année, avec un point culminant à fin 1998 qui verra la modification des systèmes comptable et de gestion des salaires. En ce qui concerne l'exploitation et l'infrastructure informatiques l'année 1998 sera mise à profit pour étudier leurs adaptations à la nouvelle organisation. Quant aux aspects législatif et réglementaire, ils devront être mis à jour d'ici à mi-1999 au plus tard.

Dès le mois de mai 1998, un groupe chargé d'étudier l'implantation de l'administration cantonale sera créé. Le résultat de son travail sera déterminant pour connaître l'ampleur des déménagements à venir.

D'autre part, la réorganisation de l'administration se poursuivra avec la mise en place de fonctions minimales dans les états-majors départementaux, ainsi qu'avec l'analyse des synergies que la composition plus rationnelle des nouveaux départements permet d'espérer.





## Déménagements

### ***Les dominos, c'est pour plus tard***

Alors que rien n'est encore décidé, ni même discuté officiellement sur le sujet, la problématique des déménagements est peut-être celle qui fait le plus parler d'elle au café, entre collègues. Cela s'explique parfaitement. Le déménagement représente en effet l'aspect tangible de la démarche; il modifie le cadre de la vie professionnelle, met en pièces un décor auquel on s'identifie. Le bon sens commun commande une certaine méfiance : *"On sait ce qu'on quitte, mais pas ce qu'on va trouver"*. Cette méfiance fertilise le terreau de la rumeur. On finit par ne plus discerner le vrai du faux.

En réalité, la problématique des déménagements est à ce jour la grande absente de DUPLO. Non pas qu'on l'ait écartée d'entrée de jeu, mais il y avait d'autres priorités à régler entre les printemps 1998 et 1999. Certes, on a vu la viticulture prendre ses quartiers à Marcelin : mais cette localisation nouvelle correspondait à une situation très particulière, engagée avant même le début de la démarche et sans effet de dominos.

Car c'est bien d'un problème de dominos qu'il s'agit. Il faut prendre le temps de voir les choses dans leur ensemble. Déplacer tout ou partie d'un service X signifie qu'on aura réglé préalablement la libération des nouveaux locaux et donc le déplacement d'un service Y; cela signifie encore qu'on aura géré l'appel d'air que le départ du service X aura créé auprès d'un service Z, qui convoitait justement les locaux de ce dernier...

Il faudra donc recueillir les besoins qu'exprimeront les nouveaux départements et, le cas échéant, les arbitrer. A cet effet, le Conseil d'Etat sera appelé prochainement à désigner un groupe de travail réunissant les responsables des services des bâtiments et des gérances ainsi que de la démarche DUPLO. Ce groupe de travail devra aller au devant de chaque département, pour inventorier les besoins, les analyser et proposer des solutions d'après une vision centrale (mais non centralisatrice).

On peut gager que les départements ne provoqueront pas des déménagements qui ne s'imposeraient pas. L'essor des moyens de communication fera qu'on y regardera à deux fois. Quoi qu'il en soit, la problématique des déménagements doit être maîtrisée sur toute la ligne. Il est dans l'ordre des choses qu'on manie les rectangles d'un domino après les pièces de DUPLO.

*Vincent Grandjean*



## ***Bulletin des postes vacants***

Les postes présentés dans ces pages sont réservés en priorité à des candidats internes à l'administration cantonale vaudoise

## BUREAU DES RESSOURCES HUMAINES

Chemin de Mornex 38

1014 Lausanne

Tél. 021 / 316 29 20

Fax 021 / 316 29 23

Heures d'ouverture du BRH : 08h00 - 12h00 et 13h30 - 17h00.

---

8.974

Spécialiste outils/méthodes (spécialiste système A)

classe 28-30

100%

**Activité** : dans le groupe expertise technique et méthodologique, vous êtes capable de fournir un appui et de supporter les méthodes, les outils, les normes et les standards nécessaires au bon déroulement des projets à leurs déploiement. Vous participez à la conception des architectures techniques des applications, à la sélection des logiciels ainsi que leurs tests.

**Indispensable** : titre universitaire ou diplôme ETS ou diplôme fédéral d'informaticien de gestion ou un titre jugé équivalent et une pratique de min. 5 ans, ainsi que la connaissance des applications clients/serveurs

(serveurs UNIX/ W/NT)

**Souhaité** : connaissance d'un atelier de génie logiciel, SGBDR.

---

8.972

Concepteur Intra/Internet (spécialiste systèmes B)

classe 26-28

100%

**Activité** : les projets du concepteur et intégrateur pour des solutions de type Internet/Intranet, Groupware et workflow peuvent être de plusieurs natures, conseils, études, formation, intégration et mise en œuvre, suivant l'avancement des projets vous analysez, modélisez, participez à la réalisation et à l'analyse du cahier des charges ou vous réalisez, des prototypes de logiciels, des tests de validation, des liaisons avec d'autres applications, vous assurez également leur maintien de façon corrective et évolutive.

**Indispensable** : titre universitaire ou diplôme ETS ou diplôme fédéral d'informaticien de gestion ou titre équivalent et pratique de min. 5 ans dont 2 dans le domaine informatique

**Souhaité** : bonnes notions d'architecture des applications Clients/Serveurs ou Web.

---

8.970

Chef de projet (adjoint C)

cl. 24-28

100%

**Activité** : mener le projet de mise en place et de mise en œuvre des contrats de prestations dans le cadre de la formation professionnelle.

**Indispensable** : titre universitaire, diplôme ESCEA, ETS ou titre jugé équivalent, ou CFC et pratique professionnelle confirmée, expérience dans la gestion de projets, faculté d'analyse, capacité à négocier et à s'imposer.

**Souhaité** : Connaissances dans le domaine NPM et les contrats de prestations.

**Spécificité** : la fonction se termine, en principe, avec l'aboutissement du projet (fin 1999)

---

8.973

Concepteur en informatique

classe 23-26

100%

**Activité** : dans le domaine de la gestion budgétaire, comptable et financière, il s'agit de fournir conseils, études formation, intégration et mise en œuvre, suivant l'avancement des projets vous participez à la réalisation et à l'analyse du cahier des charges, vous réalisez des prototypes de logiciels, des tests de validation, vous assurez également leur maintien de façon corrective et évolutive.

**Indispensable** : expérience dans les domaines financiers, titre universitaire ou diplôme ETS ou diplôme fédéral d'informaticien de gestion ou titre jugé équivalent et une pratique de min. 2 ans comme analyste programmeur ou un diplôme fédéral d'informaticien.

**Souhaité** : expérience dans l'implantation de progiciels comptables.

---

OMSV 968

Chargé de projet

classe 22-25

100%

**Activité** : vous gérez les directives liées aux tarifs de prestations et conseillez dans leur application, vous participez à l'allocation des ressources, à l'élaboration et au suivi budgétaire. Vous élaborez également des statistiques ponctuelles et suivez les dossiers cantonaux et fédéraux.

**Indispensable** : formation universitaire ou équiv., affinité marquée pour les chiffres et la gestion, excellente capacité rédactionnelle. Expérience en informatique, en statistiques, ainsi que dans le domaine des assurances maladies et sociales. Qualités relationnelle et d'adaptation.

**Souhaité** : Connaissance de la langue allemande.

**Adresse** : OMSV, Service des R.H. et formation, Mme C. Jaeger, 4 av. de Provence, 1007 Lausanne.

---

8.967

Architecte C

cl. 22-25 à

Architecte A

cl. 27-30

100%

**Activité** : responsable de l'entretien du parc immobilier cantonal dont principalement la direction d'une équipe de 20 personnes. Etablissement et le suivi des budgets, études et recherches en matière d'entretien de bâtiments et les relations avec les utilisateurs et les autorités cantonales et communales.

**Indispensable** : pour architecte A diplôme d'architecte EPF ou titre universitaire ou inscription au REG A, et environ 8 ans de pratique professionnelle. Pour architecte B et C, diplôme d'architecte EPF ou titre universitaire ou inscription au REG A ou diplôme d'architecte ETC ou inscription au REG B et environ 3 ans de pratique.

**Souhaité** : haut niveau de professionnalisme, capacités dans l'organisation et l'animation d'un groupe, expérience professionnelle d'environ 10 ans dans la direction de travaux et savoir établir une excellente qualité de relations dans la représentation des intérêts de l'Etat.

---

8.966

Chargé de recherche

cl. 22-25

50%

**Activité** : vous participez à des groupes de travail cantonaux et intercantonaux (Internet, CD-Rom) et vous serez amené à créer et mettre à jour des documents sur les professions et les voies de formation.

**Indispensable** : Titre universitaire avec pratique professionnelle de 3 ans, aptitude à assumer la responsabilité ou la co-responsabilité d'une recherche. Connaissances approfondies des outils informatiques.

**Souhaité** : Intérêt pour la documentation, la rédaction et le multimédia.

---

8.975

Adjoint

cl. 21-24

100%

**Activité** : vous apportez le soutien logistique, administratif et comptable indispensable à l'accomplissement de la mission sociale, éducative et de représentation légale. Vous assistez et remplacez également le chef dans la direction de l'office.

**Indispensable** : diplôme d'une école sociale reconnue ou CFC de commerce. Pratique professionnelle de 10 ans au min. dans le domaine de la gestion administrative et du personnel ou dans le domaine social avec une bonne connaissance de l'autre domaine. Aptitude à gérer des contrats d'assurance et capacité à diriger et à animer un groupe de 10 personnes.

---

8-971

Dessinateur A

cl. 15-17

100%

**Activité** : inspections, relevés, contrôle et expertises des ouvrages, contrôle des dégâts, préparation et mise à jour des dossiers et recherche de donnée.

**Indispensable** : CFC de dessinateur ou titre jugé équivalent et une pratique professionnelle de min. 8 ans, une connaissance approfondie du DAO (Autocad) et un permis de conduire.

**Souhaité** : expérience du travail de terrain dans le domaine des routes et des ouvrages d'arts.

---

8.865

Employée principale d'administration

classe 14-16

100%

**Activité** : secrétariat, réception des téléphones, circulation des dossiers, classement interne et remplacement interne au sein du service dans d'autres secrétariats.

**Indispensable** :CFC d'employé de commerce ou titre jugé équivalent. Pratique professionnelle de environ 6 ans. Capacité à effectuer son activité de manière indépendante.

**Souhaité** : connaissance de l'allemand.

---

8.964

Employé d'administration

classe 10-12

Premier employé d'adm.

classe 12-14

100%

**Activité** : au sein d'une petite équipe, effectue tous travaux administratifs d'un registre foncier exigeant de l'initiative et de l'indépendance sur la base d'instructions générales.

**Indispensable** : CFC d'employé de commerce et formation dans le domaine du registre foncier.

**Souhaité** : Connaissances de Word et d'Excel sur PC, ainsi que du logiciel Capitastra spécifique au registre foncier. Esprit d'équipe, sens de l'organisation et précision.

**Lieu** : Yverdon-les-Bains.

---

8.963

Employé d'administration

classe 10-12

100%

**Activité** : au sein d'une petite équipe de 3 personnes, travail de secrétariat du secteur chargé de l'exécution des peines : correspondance, gestion d'agenda et réception téléphonique

**Indispensable** : CFC de commerce ou CFC de bureau avec 5 ans de pratique, excellente orthographe et connaissances des logiciels Word et Excel.

**Souhaité** : Intérêt pour le domaine pénitentiaire, le droit pénal et le droit administratif.

---

4.879

Employé d'administration

cl. 10-12

100%

**Activité** : vous assumez le secrétariat de plusieurs personnes : permanence téléphonique, saisie informatique, tenue de divers fichiers.

**Indispensable** : CFC d'employé de commerce ou CFC d'employé de bureau avec pratique de 5 ans, orthographe sûre, maîtrise des logiciels Word et Excel. Véhicule indispensable.

**Souhaité** : autonomie et discrétion.



## **DTPAT** : Pas d'angoisse chez les "mutés"



*DUPLO va naître dans la douceur. C'est du moins le sentiment des collaborateurs appelés à quitter ou à rejoindre le Département des travaux publics, de l'aménagement et des transports.*

Vous avez dit bouleversements? Le Conseil d'Etat l'annonçait pourtant le 13 mars 1997 en dévoilant son bébé DUPLO: "Cette profonde réorganisation n'ira pas sans des bouleversements et des changements d'habitudes". Aujourd'hui on sait qu'il n'y aura pas de déménagement de services à moyen terme, et l'on se demande à quel séisme le gouvernement pensait.

### *La délégation à l'énergie*

Même les quelques collaborateurs du DTPAT qui déménageront pour rejoindre un autre service n'ont pas d'états d'âme particuliers. Tout au plus regrettent-ils de ne plus côtoyer quotidiennement des collègues appréciés ou de ne pas avoir été mieux informés des décisions les concernant. "Le changement n'est pas brutal, estime le juriste Antoine Lathion, mais positif et dynamique. Je connais déjà mes futurs collègues et je saurai m'adapter au nouvel environnement administratif".

## **Des réactions positives**

Quand les changements de départements répondent à une logique, ils sont bien vécus. C'est le cas pour le Service des gérances qui ira au Département des finances. "Ce transfert correspond à ce qui se passe en Suisse romande, exception faite de Genève", relève Gérard Pidoux, chef de service.

Idem pour le rapprochement de l'énergie et de l'environnement, sous la houlette de Henri Rollier, chef du nouveau Service de l'environnement et de l'énergie (SEVEN). Le délégué à l'énergie, Charly Cornu, apprécie: "Nous avons tous le même objectif de développement durable. Désormais les économies d'énergie que nous prônons s'inscriront clairement dans un but de protéger le climat".

En réunissant dans un même département tous les services qui protègent et gèrent l'environnement et en les séparant des services constructeurs, le canton de Vaud fait l'exercice inverse de la Confédération. Daniel Berner, délégué à l'environnement, voit d'un bon œil ce regroupement qui met

fin à la dispersion actuelle et donne de l'importance à la protection de l'environnement. Il ne craint pas un risque de bétonnage du paysage: "L'écologiste Philippe Biéler saura donner une sensibilité environnementale aux services constructeurs regroupés au Département des infrastructures".

## Des regrets

"Je regrette de quitter un département à l'esprit constructeur, habitué à faire des appels d'offres, à défendre et à gérer de gros budgets d'investissement", dit sans détour François Matthey, chef de la division économie hydraulique du Service des eaux et de la protection de l'environnement (SEPE). Il avait été question de séparer cette division chargée des corrections, des aménagements et de l'entretien des cours d'eau et des lacs et de la rattacher au DINF: "Une solution boîteuse, car il ne faut pas couper le cycle de l'eau", estime François Matthey. "Je ne suis pas totalement convaincu du choix définitif, mais c'est un moindre mal."

Autre domaine où DUPLO suscite des réserves: les améliorations foncières. Jean-François Jatton, chef de service, s'explique: "Il y aura un plus grand éclatement qu'avant, car il faudra travailler avec plus de départements. Nous avons de nombreux contacts avec les services de l'agriculture, de la viticulture, des forêts, de la faune et de la nature. Dépendre de la même direction facilite et accélère la prise de décision. Mais je vois une opportunité et de nouvelles synergies dans notre rattachement au DINF."

## Anciens et nouveaux contacts

Tant qu'il n'y aura pas de déménagements de services, DUPLO ne détruira pas les liens qui se sont tissés entre services et collaborateurs. Quant les liens professionnels sont doublés d'amitié, ils sont encore plus forts et difficiles à couper. DUPLO créera de nouveaux contacts entre services et collaborateurs. C'est bien ainsi qu'on renforcera les transversalités entre départements, un des objectifs de DUPLO.

Pierre Chausson, chef du SEPE, le reconnaît: "Les relations et la coordination entre les quatre services chargés de l'environnement seront plus faciles du fait que le patron sera le même". Une opinion que partage Pascal Rapin, chef de secteur au SEPE, responsable de l'entretien des lacs et cours d'eau des districts de la Broye. Il se réjouit: "Les contacts avec les inspecteurs forestiers, les gardes-pêche et les gardes forestiers – avec qui nous travaillons déjà aujourd'hui – pourront se resserrer puisque nous dépendrons du même département".

## Changements administratifs

DUPLO demandera des efforts de "digestion administrative" aux services qui fusionnent (gérances et CADEV, par exemple) ou qui ont de nouvelles attributions (protection des sols, carrières et décharges qui vont au SEPE). C'est là que subsistent aujourd'hui encore des inconnues. Sinon les changements de type administratif sont connus: il faut s'adapter aux nouvelles dénominations des services et des départements, changer les en-têtes, adapter les panneaux signalétiques, l'informatique, la gestion comptable et financière, etc. A première vue des problèmes tout à fait surmontables.



*Jean-François Jatton, chef de service des améliorations foncières*

DUPLO permettra souvent de simplifier les procédures administratives, comme l'explique Andreas Strawczynski du laboratoire du SEPE: "Quand nous achetons des appareils en commun avec le Laboratoire cantonal, il ne faudra plus deux propositions au Conseil d'Etat, mais une seule dès le 21 avril!"



## Où sont les bouleversements ?

Bien des collaborateurs des services déplacés ne vont pas sentir le changement. Comme ses collègues, Pierre Rapin, concierge aux rues Caroline et de la Paix à Lausanne continuera d'entretenir ces bâtiments.

Annoncé il y a un an comme un grand chambardement dans l'administration, une grande révolution, DUPLO semble aujourd'hui être entré doucement dans les mœurs. D'ailleurs, plus que cette réorganisation, c'est l'arrivée d'un nouveau chef de département qui est porteuse de bouleversements, d'incertitudes avouées à demi-voix, de remises en question et de défis nouveaux – du moins pour les cadres. Dès aujourd'hui, les services mutés de feu le DTPAT découvrent les nouvelles sensibilités de leurs chefs de département.

Jacqueline Decurnex



### DUPLO au Tessin...

De profondes réorganisations de l'administration ont également été entreprises par d'autres cantons. Le Tessin, par exemple, dont le Conseil d'Etat bénéficie depuis 1928 de la compétence d'organiser son administration. En un week-end de 1991, sur les rives du Lago d'Orta (Italie), les cinq membres du Conseil d'Etat ont décidé de réduire le nombre des départements de dix à cinq. Du même coup, ils ont décidé de réaménager les structures de l'administration en déplaçant des unités, partageant ou fusionnant certains services ou offices. Leur tâche ne s'est pas arrêtée là, dans la mesure où ils ont également décidé de déléguer à certains cadres de l'administration une part appréciable des compétences dont ils jouissaient en matière administrative et de gestion du personnel.

### ... en Valais

C'est en avril 1996 que nos voisins valaisans ont procédé à une refonte complète de la structure de l'administration cantonale. Les cinq membres du Conseil d'Etat se répartissaient jusqu'alors dix départements. Ils ont réduit le nombre des départements à cinq, profitant de rassembler santé et social dans un seul et même département. Le nombre des unités administratives rattachées à un chef de département a été réduit. De nombreux services ont été déplacés ou fusionnés. L'aide à la jeunesse a passé du social à l'éducation, le laboratoire cantonal quittant la santé pour se retrouver avec les forêts, la protection de l'environnement et les cours d'eaux.

### ... et à la Confédération

Le 1<sup>er</sup> janvier 1998 a marqué l'entrée en vigueur d'une nouvelle étape de la réforme de l'administration fédérale. Le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports a vu le jour; y sont maintenant rattachés la protection civile et l'Ecole fédérale de sport de Macolin. D'autres départements et secteurs ont également été remaniés. Ainsi, quelque 1700 employés de la Confédération ont changé de département. Une paille à l'échelle du DUPLO vaudois...

Bernard-Philippe Savary



Jacqueline Jaquet-Berger, députée popiste

### **"Ce n'est qu'un bricolage"**

— **Votre opinion sur DUPLO?**

— Une réorganisation peut toujours être imaginable. Mais là, les décisions ont été prises sans aucune consultation; ça reste un "aguillage" et je suis pleine de circonspection par rapport à ce qui est imposé. La découpe entre les départements est inégale et basée davantage sur le nombre d'employés que sur les missions à remplir.

— **A quoi cela devrait-il servir?**

— Ce qui était voulu à travers DUPLO, c'était de rétablir la confiance entre le politique et la population. Mais rétablir la confiance ne peut pas passer par des mesures où la population n'est absolument pas concernée. DUPLO ne sert à rien mais coûtera en déménagements et déstabilise déjà de nombreux services. En plus, c'est d'un flou total.

— **Le coût de DUPLO n'a pas été estimé; êtes-vous d'accord avec ce chèque en blanc?**

— C'est inacceptable dans une période où l'on prétend vouloir contrôler et comprimer tous les budgets. Cela montre bien que DUPLO n'est qu'un bricolage mis en place sans réflexion réelle.

### **Député enthousiaste**

"Qu'attendons-nous du gouvernement? Nous voulons qu'il soit responsable et efficace. L'efficacité implique souplesse, capacité d'adaptation; la responsabilité implique la liberté d'organiser son travail dans le sens de l'efficacité".

Pierre-Etienne Monot, socialiste, au Grand Conseil le 17 juin 1997

### **Député réticent**

"Si moderniser l'Etat et améliorer les structures, c'est que le parlement renonce à des prérogatives importantes, non pas en termes organisationnels ou administratifs, mais bien en termes politiques, alors je ne suis pas un partisan de la modernisation de l'Etat."

Serge Beck, libéral, au Grand Conseil le 17 juin 1997

Jean-François Bastian, secrétaire général du DIRE

### **"Il n'y a pas de chèque en blanc"**

— **Votre jugement sur DUPLO?**

— C'est globalement une bonne opération, malgré un certain nombre d'inconvénients dont les principaux sont le surcroît de travail et la diminution



de la mémoire départementale qu'elle provoque temporairement. Elle l'est surtout par ses objectifs d'adaptation à l'évolution de la société et d'amélioration de la maîtrise des coûts de fonctionnement.

— ***A quoi ça sert?***

— DUPLO doit précisément contribuer à mieux satisfaire les attentes de la population. A cet égard, ce n'est pas tant la nouvelle configuration des départements qui compte, à mes yeux, que la démarche de remise en question qui lui est liée.

— ***N'êtes-vous pas gêné par ce chèque en blanc?***

— Le seul chèque en blanc que le Grand Conseil ait "signé" consiste à laisser le Conseil d'Etat organiser lui-même les départements. Les coûts, en revanche, seront financés soit par des réallocations DEM, autorisées par décret du Grand Conseil, soit par des crédits supplémentaires au budget 1998, soit par les budgets suivants. C'est donc bien le Grand Conseil qui tient les cordons de la bourse.

**Bravo!**

Pour une fois, le Conseil d'Etat agit et décide, fait montre d'une volonté politique claire, donne une ligne, bref, fait ce qu'on attendait de lui."

*Denis Pittet, Le Matin  
du 14 mars 1997*

**Un coup d'esbroufe?**

"De deux choses l'une: soit le Conseil d'Etat ne sait définitivement pas se vendre et néglige de présenter les atouts de DUPLO propres à séduire la population, soit l'opération n'est qu'un coup d'esbroufe."

*Lise Bourgeois, 24 Heures du 14 novembre 1997*

***Le gag de la culture, du sport et des prisons***

C'est le dernier gag qui court dans l'administration: "*Savez-vous pourquoi on a mis ensemble la culture, le sport et les prisons dans le même département ?*"

— *Pour nous jouer "Le Bron, l'art brut et les truands".*

Boutade mise à part, comment le Service des Affaires culturelles vit-il ce transfert ? Très bien ma foi. Dans ce patchwork plus cohérent qu'il n'en a l'air, la culture se trouvera en bonne compagnie. La diversité même de ce nouvel ensemble est assez stimulante, et porte l'espoir de découvertes riches en synergies inédites. On est comme ça dans la culture. On aime le changement.

Brigitte Waridel



## Deux problèmes majeurs: l'information et les finances

*L'ampleur de certains problèmes posés par DUPLO s'est révélée en cours de route. A la fois protagoniste et observateur privilégié, le chancelier d'Etat les met ici en évidence.*

Avec le recul et un regard porté sur l'opération depuis son origine, on peut mettre deux problèmes en évidence parmi les difficultés à surmonter. Le premier est essentiellement humain, le second plutôt d'ordre technique — encore que le facteur humain soit important : il s'agit d'une part de l'information et d'autre part de l'organisation financière et comptable.

### L'information

On croit à tort que l'information est une chose facile: il suffit d'adresser au bon moment le bon message. Mais d'abord, quand surviennent ces "bons moments" et qu'est-ce qui fait un "bon message"? Le départ de la démarche a nécessité un plan de communication accordé à son aspect politique. Il fallait communiquer une décision de principe du Conseil d'Etat et une demande de sa part au Grand Conseil. Si l'on excepte certaines réactions compréhensibles à l'intérieur de l'administration, cette communication initiale a bien fonctionné. Les médias ont globalement salué "DUPLO" et les députés lui ont réservé un accueil largement positif.

Les difficultés ont surgi dès les premières étapes de la mise en œuvre. Le diable est dans le détail et il sait faire mal. Les délais courts assignés pour la mise en œuvre ont débouché sur une succession d'opérations rapprochées. Emportés par celles-ci, les responsables de la démarche se sont souvent contentés d'informations minimales. L'information s'est focalisée sur les membres du Conseil d'Etat, sur les cadres de l'administration au moment où on a fait appel à eux, et sur les députés.

Certes, *La Gazette* a permis de renseigner l'ensemble du personnel, comme elle cherche à le faire aujourd'hui dans cette édition spéciale. Mais à entendre les questions qui se posent encore et les malentendus qu'il peut y avoir sur tel aspect de la démarche, on voit que l'information devrait être toujours améliorée, suivre d'autres canaux, se concevoir avec une profondeur plus grande. En somme, dans ce domaine, il faut constamment remettre l'ouvrage sur le métier. Des députés ont exprimé l'année dernière déjà le besoin d'une information large, à caractère pratique, liée aux changements du 21 avril 1998. Le BIC a aussi insisté sur ce même aspect, en collaborant de manière décisive à la confection de ce numéro dont on espère qu'il comblera tout de même quelques vides importants dans la communication sur DUPLO.

### L'organisation financière et comptable

Demander que l'administration soit opérationnelle le 21 avril 1998 selon les formes prévues par "DUPLO", c'était postuler une organisation comptable et financière adaptée à la situation dans les temps. Très rapidement, la direction de la démarche, autour du Service des finances, a compris que cet aspect allait être semé d'embûches. Il fallait en effet d'une part fixer les responsabilités dans toutes les procédures comptables et budgétaires, et d'autre part gérer l'utilisation d'outils informatiques dont on sait qu'ils ne sont pas uniformes. Et tout cela dans un environnement évolutif caractérisé par les éléments suivants: changement hiérarchique pour vingt-deux services ou entités; fusion de quatorze entités organisationnelles; division de sept services et création de deux services.

## Une phase de transition jusqu'à la fin de l'année

Après confrontation des scénarios envisageables, il a été proposé au Conseil d'Etat d'arrêter une organisation qui déploiera ses effets en deux temps. Sans entrer dans le détail, on peut dire qu'au 21 avril 1998, seule l'organisation hiérarchique change: les nouveaux départements assument la gestion et l'exploitation du budget 1998, mais les opérations techniques (saisies et validations comptables) restent en mains des personnes actuellement compétentes, et cela par des délégations de pouvoirs arrivant à échéance au 31 décembre 1998. Dès le 1<sup>er</sup> janvier 1999, les opérations seront intégralement gérées au sein des départements dans leur nouvelle configuration. Cette phase de transition permettra d'adapter dans des délais raisonnables l'informatique financière ainsi que l'application liée à la gestion des salaires; elle donnera un peu de temps à la formation des opérateurs (comptables, utilisateurs de l'informatique financière).

Bien maîtrisée, approuvée par le Contrôle cantonal des finances et la Commission des finances du Grand Conseil, cette organisation est particulièrement complexe et exigeante. Elle repose sur le savoir-faire des responsables du SFI, du SPEV, du CIEV et des acteurs concernés dans les départements.

Vincent Grandjean

## La corde est tendue

*On aurait tort de se laisser gagner par un optimisme béat. On l'a vu dans d'autres articles: les difficultés ne manquent pas. L'information et la communication restent problématiques. Le passage à l'organisation financière et comptable définitive se révèle délicat. Et quelques casse-tête s'annoncent du côté des déménagements.*

*Le succès de DUPLO, au delà des changements programmés en 1998, se mesurera aussi à la capacité des départements à mener l'exercice plus loin encore, là où l'on attend les gains réels de DUPLO : meilleures collaborations, simplifications, etc.*

*Or la corde est plutôt tendue. On peut certes se féliciter de la mobilisation jusqu'à présent remarquable des forces internes pour DUPLO. On peut aussi se réjouir de ce que les cadres sont parvenus à mener les opérations sans l'appui d'un consultant. Il faut pourtant se souvenir que la démarche repose pour une très large part sur l'engagement du personnel, en particulier des cadres, chefs de service en tête, à qui on demande beaucoup en ce moment, à travers différents grands projets. Il s'agit de garder à l'esprit ce que cela coûte en énergie humaine.*

*DUPLO a un coût visible, fait de dépenses concrètes, qui sont dûment totalisées et connues. Au delà de ce coût palpable, il y a cependant une somme impressionnante d'efforts bien réels et moins mesurables.*



## Et ce n'est qu'un début...

*DUPLO ne fait que commencer. L'essentiel reste à faire, dans le cadre de la démarche de modernisation de l'Etat.*

Le passage à la nouvelle structure ce 21 avril ne constitue ni l'alpha ni l'oméga de l'opération DUPLO. Les changements administratifs, techniques et logistiques de base surviendront à cette date, ou d'ici la fin de l'année, ou au-delà s'agissant des déménagements: c'est en quelque sorte la pose d'un cadre. Tout un travail d'analyse va donc commencer, ou se poursuivre, dans les cas pas si rares où il a déjà été engagé, parfois même avant DUPLO. Les déménagements pourront agir dans certains cas comme catalyseurs.

A titre d'exemple, le rapprochement des affaires militaires et de la protection civile, groupés dorénavant dans un seul service, recèle vraisemblablement un intéressant potentiel de réformes, de partage des ressources et du savoir-faire dans différents domaines : logistique et matériel, contrôle des personnels incorporés, encaissement, facturation et contentieux, sans parler de l'administration générale, etc.

On peut s'attendre à ce que ces réorganisations sectorielles qui prolongeront DUPLO s'inscrivent dans le cadre de réformes sorties d'un autre moule mais poursuivant aussi l'objectif d'une administration plus fluide, plus efficace. Une fois débarrassé de ses spécificités du moment, DUPLO se coulera entièrement dans le projet de "modernisation de l'Etat".

## Quel soutien à l'administration ?

Les départements et les services auront besoin de conseils en organisation. La question se pose de savoir s'ils seront livrés à eux-mêmes et aux consultants, en ordre dispersé. Le Conseil d'Etat pourrait miser à cet égard sur la cellule constituée pour la " démarche d'économies et de modernisation " (DEM) que dirige aujourd'hui René Perdrix.

La DEM fournit actuellement déjà la base administrative de la démarche DUPLO. Ne deviendra-t-elle pas un organe apte à orienter les services, les assister dans leur relation avec les mandataires? Le soussigné le souhaite vivement en relevant que cette activité à vocation généraliste permettrait de poser un regard professionnel sur les prestations des consultants sollicités par l'Etat, contribuant à un recours plus économe aux mandats que l'on pourrait alors réduire à des missions taillées sur mesure.

Vincent Grandjean



## La nouvelle sécurité de l'emploi

L'ère des dinosaures fait rage. Le *DUPLOdocus* a fait son entrée remarquée à l'Etat de Vaud. A l'image de ses ancêtres, il compte sur sa masse pour faire régner sa loi... Pourtant, son ancêtre a disparu.

La mobilité des structures a-t-elle un sens sans la mobilité des membres qui la constituent ? S'il est vrai que l'évolution des structures oxygène les esprits en apportant des courants d'air interrogateurs, n'aura-t-on pas tôt fait de refermer portes et fenêtres sur de nouveaux organigrammes solides comme des rocs et immuables pour longtemps? C'est le risque inhérent à tout changement non compris et donc non intégré par l'esprit humain.

Il ne s'agit pas d'ériger la mobilité en loi. Bouger pour bouger, c'est confondre l'activité avec la nervosité. La mobilité professionnelle – puisque c'est d'elle qu'il s'agit – nécessite du temps, de la

réflexion et une planification non hasardeuse pour en faire un constituant actif de la sécurité. Non pas de la sécurité de fonction, mais bel et bien de la sécurité de l'emploi.

Par un glissement de sens, l'administration – entre autres entreprises – a eu tendance à confondre ces deux concepts. Il est vrai que l'adaptation est un combat quotidien qu'on aimerait toujours laisser aux autres. Mais aujourd'hui, l'exercice d'une seule et unique fonction ne peut remplir une carrière professionnelle que dans des cas très spécifiques. Si la haute spécialisation reste un atout de taille pour des carrières pointues, elle devient un handicap parfois insurmontable, quand le marché de l'emploi change dans le secteur concerné.

La mobilité professionnelle ne s'invente pas en un jour. Elle se construit souvent dans l'exercice de son métier actuel. En cela, le changement de structure peut stimuler cette prise de conscience. Partager son quotidien avec d'autres "métiers" représente une véritable chance d'évolution professionnelle.

Il est peut-être temps pour chacun, de comprendre que l'apparente sécurité d'une stabilité "préhistorique" est battue en brèche par l'histoire de notre planète. Développer l'intégration du changement comme compétence personnelle devient une condition de la nouvelle sécurité de l'emploi.

Marius Gasser, chef du BRH



## Exposition pour les vingt ans des Editions de l'Aire



Michel Moret a dû tomber dedans quand il était petit. Dans la littérature, veux-je dire. Il y a vingt ans, il décidait de créer sa propre maison d'édition. En terre vaudoise, c'était un défi de taille : le Landernau littéraire y présente un relief inégal, les guerres entre ses chapelles peuvent être redoutables, le lectorat y est relativement réduit. Il n'empêche. Michel Moret, sans faire de courbettes, a dessiné sa trace dans le sol meuble de l'intelligentsia vaudoise, et sa maison repose sur de la terre ferme.

### Auteurs vaudois soutenus

Le catalogue des Editions de l'Aire est exemplaire. Une grande famille d'écrivains s'y est constituée, et le "flair" de Michel Moret est celui d'un vrai éditeur.

Chaque fois que possible, le Canton de Vaud apporte un soutien à ses publications d'auteurs vaudois, dans le but de l'aider à rendre le prix d'achat du livre plus accessible.

Le vendredi 24 avril, à 17h30, on fête Michel Moret et ses éditions. On vernit l'exposition présentée par la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne, au Palais de Rumine, intitulée "*Editions de l'Aire 1978-1998*". A cette occasion, une animation spéciale est organisée, avec la présence de l'éditeur bien sûr, mais aussi de Raphaël Aubert, d'Yvette Z'Graggen, Denis Guelpa, etc. Vingt ballons, porteurs de messages de vingt écrivains, seront lâchés du haut des escaliers du Palais de Rumine.

## Expositions

### **Unité d'art contemporain - BFSH2.**

*Jean Scheurer.*

Du 23 avril au 22 juin.

### **Musée de l'Elysée.** *Gary Schneider, autoportrait génétique.*

Jusqu'au 14 juin. (tous les jours, 10h-18h; jeudi jusqu'à 21h. Fermé le lundi).

### **Fondation Claude Verdan** (Bugnon 21, Lausanne). *Gènes en culture.*

Jusqu'au 30 août.

### **Musée Jenisch.** *Jean-Claude Hesselbarth, peintures et dessins.*

Jusqu'au 17 mai. (ma-di 10h30-12h

et 14h-17h30).

## Théâtre

### **Vidy.** *Pour un oui, pour un non.* Pièce de Nathalie Sarraute. Mise en scène de Jacques Lassalle.

Jusqu'au 20 mai (ma-me-je-sa 20h30;

ve 19h; di 18h).

### **Arsenic.** *L'opéra des gueux.* Opéra Rock d'après John Gay (1685-1732). Par le théâtre de la Marotte.

Adaptation par Adèle Mazzei et François Allaz.

Du 22 avril au 9 mai. (ma-me-sa 19h;

je-ve 20h30; di 17h).

## Conférences

### **Château de Nyon, Salle du Conseil.** *"La quête de l'or blanc, de la pâte à la pièce: les origines de la porcelaine, sa découverte en Europe, le rôle de Nyon"*, par Marie-Thérèse Coullery.

Mardi 21 avril, 20h.

### **Casino de Montbenon, Salle Paderewski.** *"Existe-t-il une identité romande en littérature?"*, par

Roger Francillon, Professeur de littérature française à l'Université de Zurich.

Lundi 27 avril, 19h.

## Musique

### **Chorus.** *Tribute to Mingus*, avec Alexandre Nussbaum, Ruud Wiener et Olivier Nussaum.

Mercredi 22 avril, 21h.

### **Corseaux. Salle de Châtonneyre.** *Saxophilie et Psophos.* Ensemble de 12 saxophones et un

ensemble de percussions. Oeuvres de Nino Rota, Ravel, Jacques Hostettler, Christian Gavillet, etc.

Samedi 25 avril, 20h.

## Impressum

Editeur: Etat de Vaud.

Rédacteur responsable: Laurent Rebeaud.



Rédaction: Philippe Anhorn, Isabel Balitzer Domon, Françoise Cottet, Francine Crettaz, Jacqueline Decurnex, Catherine Lavanchy, Dominique Guindani, Alban Schmid

Mise en page: Dominique Guindani, Laurent Rebeaud

Ligne graphique: [Fabio Favini](#)

Impression: Presses centrales de Lausanne.

Toute correspondance est à adresser à *La Gazette*, place du Château 6, 1014 Lausanne.

Téléphone 021/ 316 40 50

Fax 021/ 316 40 52

E-mail [La.Gazette@chancellerie.vd.ch](mailto:La.Gazette@chancellerie.vd.ch)