



# Veille technologique dans l'administration

*Ouvrir l'oeil et le bon, presque tout le monde y est tenu à l'Etat. Mais diriger son regard vers l'extérieur, observer les autres cantons pour y chercher des synergies possibles, voire simplement pour rester dans la course, est une activité spécifique que chacun effectue à sa manière.*

Dossier par Annika Gil et Joël Christin

S'adapter constamment et rapidement aux évolutions de son domaine d'activité est une simple condition de survie pour de nombreuses entreprises. Cette exigence est par exemple fondamentale pour une société qui développe des logiciels de protection contre les virus informatiques.

## L'Etat tire aussi profit des comparaisons

En ce qui concerne les activités de l'Etat, l'exigence semble moins pressante mais elle s'applique néanmoins dans nombre de domaines de l'administration. Inutile de réinventer la roue dans le lancement d'un projet quand on a la possibilité de tirer profit de l'expérience d'autres cantons précurseurs en la matière. Et même quand il ne s'agit pas d'un projet spécifique mais de l'activité courante, garder l'oeil bien ouvert sur ce qui se fait ailleurs permet d'augmenter les chances d'amélioration et d'éviter de rater certains trains ou de commettre d'autres erreurs.

## Exigence reconnue et méthodes au libre choix de chacun

Assurer une bonne «veille technologique» peut s'avérer très profitable si ce n'est indispensable. Cette mission fait partie du cahier des charges d'un certain nombre de cadres de l'Etat de Vaud ainsi que de collaborateurs spécialistes travaillant dans des domaines spécifiques tels l'informatique ou les assurances sociales, par exemple. La façon de la mener à bien n'est cependant presque jamais spécifiée. Faut-il effectuer

des recherches un peu au hasard sur internet pour découvrir les nouveautés de mon domaine d'activité? Dois-je au contraire travailler systématiquement en dressant la liste de tous les homologues à interroger à intervalles réguliers et bien définis? Faut-il encore proposer la création d'une Commission intercantonale afin de pouvoir échanger les résultats de nos pérégrinations?

## Des outils de base

En fait, quand aucune structure spécifique n'existe, chacun semble s'organiser un peu comme il veut pour se maintenir à jour. C'est qu'à chaque domaine ne peut s'appliquer qu'une méthode propre de veille technologique. Si cette méthode est donc à découvrir à chaque fois, il existe des outils qui facilitent la tâche. Internet en est incontestablement un. Et la base de données BADAC (*voir ci-contre*) ouverte à tous sur le web en est un autre, puissant et fort utile puisqu'il permet en quelques clics et quelques chiffres de se faire une idée de la valeur et de l'opportunité d'une comparaison. A quels cantons ou communes dois-je m'intéresser particulièrement si je veux suivre l'évolution de mon domaine d'activité? En quelques clics BADAC offre certainement les premiers éléments de la réponse à cette question, fournissant toutes sortes de chiffres et bon nombre de commentaires. Mais pour ne pas se laisser dépasser et ménager des ouvertures vers des synergies, le meilleur cas de figure se présente quand une structure spécifique permet aux personnes d'avoir des échanges en direct dans le cadre de commissions bien établies ou de groupes plus informels. — JC

## L'Etat de

*Quelles sont intercantonale?*

Avec plus de 630 000 habitants, le plus grand canton romand est aussi le troisième canton suisse en terme de population, derrière Zurich (1 240 000) et Berne (950 000). Vaud est 42 fois plus peuplé et 19 fois plus grand (en terme de superficie) que le plus petit des cantons suisses (Appenzell Rhodes Intérieures). Ces différences illustrent l'hétérogénéité des réalités cantonales mais aussi leur richesse. Or, une meilleure connaissance des structures politico-administratives cantonales et le développement d'instruments de comparaison entre les cantons s'avèrent plus que jamais nécessaires pour améliorer la gestion et la collaboration. En outre, force est de constater que la nouvelle répartition des tâches entre les cantons, les communes et la Confédération (acceptée par le peuple et les cantons le 28.11.2004) attribue plus de poids aux cantons tout en les poussant à collaborer davantage. Or, que sait-on des structures administratives, des gouvernements, des parlements, des effectifs et des salaires de la fonction publique cantonale? Peu de choses! Une telle opacité est très

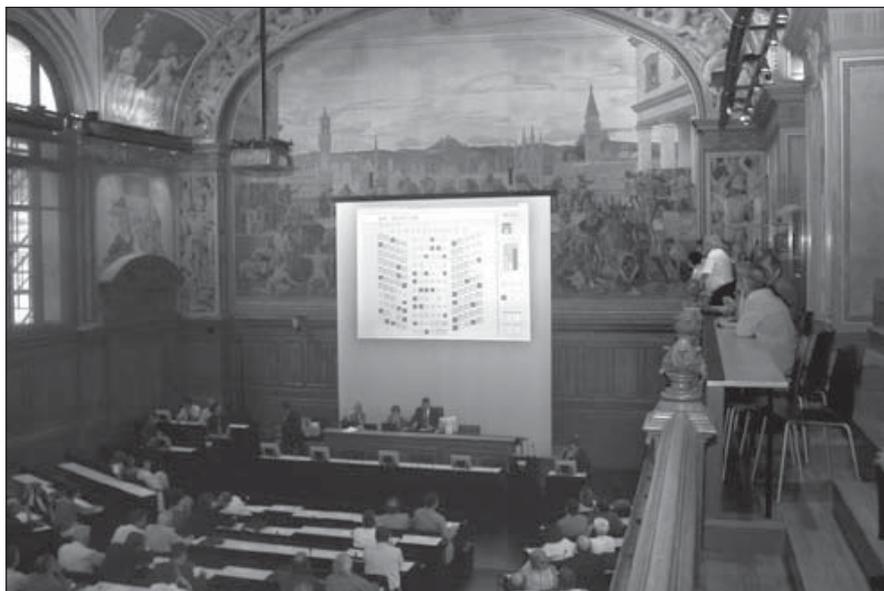
## Chiffres et données

La banque de données des cantons et des villes suisses, dynamisée en mars 2003, est hébergée sur le site [www.badac.ch](http://www.badac.ch), le portail des administrations cantonales et urbaines. Site alimenté par des données d'enquêtes originales sur les administrations cantonales et communales ainsi que par d'autres statistiques publiques. La BADAC est soutenue par la Conférence des chanceliers d'Etat et financée via la Conférence des directeurs des finances. La BADAC offre de multiples possibilités d'analyses comparatives intercantionales (Benchmarking). Actuellement, l'équipe BADAC prépare la nouvelle enquête sur les administrations cantonales (ESAC04). Les premiers résultats de cette enquête seront disponibles dès janvier 2006.

Plus d'infos: [Christophe.koller@idheap.unil.ch](mailto:Christophe.koller@idheap.unil.ch) ou [Sylvie.Traimond@idheap.unil.ch](mailto:Sylvie.Traimond@idheap.unil.ch); tél.: 021 557 40 67/62.

# Vaud en comparaison intercantonale

*les spécificités de l'administration et des autorités vaudoises en comparaison*  
*Répondre à cette question complexe est un des défis relevé par la Banque de*  
*données des cantons et des villes suisses (BADAC).*



*Le canton de Vaud possède l'un des plus grands parlements en Suisse, avec 180 députés. Alors qu'un député vaudois représente 3480 habitants, son homologue jurassien siège pour 1150 habitants contre 326 pour un Appenzellois.*

dommageable au bon fonctionnement des institutions alors que la population en général, mais également les autorités et le personnel de la fonction publique, ont le droit et le devoir de mieux connaître leurs institutions et le fonctionnement de celles-ci.

## Parlement et gouvernement

L'approche statistique comparative offerte par la Banque de données des cantons et des villes suisses (BADAC) permet justement de comparer quantitativement et qualitativement les activités de l'Etat à l'aide d'outils puissants, interactifs et disponibles gratuitement online. Rattachée à l'IDHEAP (Institut des hautes études en administration publique), la BADAC a subi une refonte complète en 2002 et est devenue un instrument incontournable au service du personnel de la fonction publique cantonale et des autorités. La dernière publication de la BADAC synthétise les connaissances accumulées au cours des dernières années sur les structures politico-administratives et les effectifs des cantons suisses.\* Prenons quelques exemples: le canton de Vaud dispose d'un des plus grands parlements avec 180 députés (réduction prévue à 150 dès 2007). Chaque député vaudois repré-

sente 3480 habitants alors qu'un député appenzellois légifère pour 326 habitants, un Jurassien pour 1150 et un Argovien pour 2750. Le parlementaire vaudois moyen siège 226 heures par année contre 23 pour un Appenzellois, 91 pour un Jurassien et 132 pour un Argovien! Or, le premier peut compter sur des indemnités journalières de 350 francs (ou un revenu de 18 000 francs par an) alors que l'Appenzellois ne recevra que 120 francs (env. 5000 frs/an), le Jurassien 220 francs et le Bernois 240 francs (env. 10 000 francs/an chacun).

## Les salaires des Conseillers d'Etat

Les Conseillers d'Etat vaudois pouvaient compter sur un salaire de 250 000 francs par an (primes et frais forfaitaires inclus), montant à peu près égal à celui de leurs collègues argoviens ou bernois alors que les Jurassiens touchaient 210 000 francs et les Appenzellois 80 000 francs. Les premiers étaient aussi responsables de près de 20 000 employés cantonaux (en équivalent plein temps (EPT)) alors que la plupart des petits cantons employaient moins de 1000 agents publics cantonaux. A l'instar du canton de Genève, le canton de Vaud se caractérise encore par un effort important en terme de formation du personnel (9 per-

sonnes en EPT), de contrôle des finances (avec une augmentation de 7,5 à 18 EPT entre 1996 et 2001).

## Structures administratives et personnel de la fonction publique

Le canton de Vaud comptait en 2001 sept départements et 44 services, chiffres stables depuis 1990, alors que l'on observe une diminution de 23% du nombre de départements et une augmentation de 20% du nombre des services pour l'ensemble des cantons. Cette stabilité des structures n'a que peu d'effet sur l'évolution des effectifs puisque le canton de Vaud se caractérise par une forte croissance des serveurs de l'Etat, surtout dans les années 1980 (+20%) et 1990 (+13%). Entre 1980 et 2004, le personnel de l'administration cantonale sera passé de 15 000 à 22 000, soit une augmentation de 46% contre 15% pour l'ensemble des 26 cantons. Cette augmentation doit toutefois être relativisée puisque le canton de Vaud se caractérise par une forte cantonalisation des tâches. Ainsi, le taux d'agents du secteur public vaudois (communal, cantonal et confédéral) se monte à 6,2 pour 100 habitants en 2000 contre 7,1 en moyenne nationale. Les charges en personnel (canton + communes) sont toutefois supérieures à la moyenne des 26 cantons avec 6370 francs par habitant en 2002 contre 5637 francs en moyenne nationale. Pour l'instant, la BADAC ne dispose que de salaires maximum et minimum pour quelques fonctions de l'Etat, une véritable statistique des salaires de la fonction publique cantonale n'existant malheureusement pas encore. Sur la base des données disponibles, on constate que les salaires de la fonction publique vaudoise (13<sup>e</sup> salaire inclus) se situent systématiquement dans le bas de la fourchette, en tous les cas pour les instituteurs (classes primaires), les infirmiers diplômés en soins généraux, les médecins-assistants et les policiers.

*Christophe Koller*  
*Chef de projet à l'IDHEAP*

\* Bochsler, Daniel; Koller, Christophe; Sciarini, Pascal; Traimond, Sylvie; Trippolini, Ivar: «Les cantons sous la loupe». *Autorités, employés publics, finances*. Berne: Haupt 2004. 168p., graphiques, tableaux; frs 36.-