

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 34 (1997)  
**Heft:** 1293

**Artikel:** Berne et Genève  
**Autor:** Brutsch, François  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1015049>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Etat de Vaud: services redistribués

*Traditionnellement, l'administration est organisée en départements dirigés chacun par un membre du collège gouvernemental. La réforme vaudoise s'inscrit dans cette perspective, elle cherche une meilleure efficacité par un découpage plus rationnel.*

**L**E NOUVEL ORGANIGRAMME des services de l'Etat est de qualité. Chacun l'a perçu. Il rompt avec l'esprit de chasse gardée. Visiblement il a été conçu l'esprit libre, sans préoccupation de savoir qui sera le titulaire de tel ou tel département: la rationalité des regroupements l'a emporté sur les habitudes ou les réflexes politiques. C'est à relever, tout particulièrement, compte tenu du climat politique tendu du canton; mais, peut-être, l'incertitude électorale de l'an prochain a-t-elle facilité paradoxalement le jeu de redistribution et de regroupement des services: personne n'ayant l'assurance de se retrouver à la tête de son département, personne n'était soupçonnable de travailler pour son pouvoir futur.

## Un nouveau service pour les affaires extérieures

Les regroupements et la réduction du nombre des services devraient être source d'économie. En fait cette démarche aurait dû précéder puis guider les opérations proposées par les consultants inutilement bruyants; l'entrée en vigueur prévue pour 98 retarde d'autant les effets d'économie attendus, reportés au budget 99.

Le poids des départements sera inégal. «Formation et jeunesse», qui regroupera tout ce qui se rapporte à l'enseignement obligatoire et post-obligatoire, y compris la formation professionnelle, sera un mammouth; de même «Santé et action sociale». Mais ces différences de pondération qu'on observe aussi dans les autres cantons sont inévitables. L'article premier d'une organisation rationnelle n'est pas le découpage de la gestion en tranches égales.

On saluera le service (à créer) des affaires extérieures et d'un département portant ce nom: «Institutions et Relations extérieures». A l'heure où les relations intercantoniales ou transfrontalières ou européennes s'intensifient, il est bon que les fils du réseau soient tenus dans une seule main politique. Ce département presuppose une collaboration étroite et transversale avec les autres départements; chacun, dans sa

spécialité, est appelé à développer une collaboration intercantionale; les hôpitaux, les universités, la statistique, la police, etc... Il est bon que chaque chef de département «spécialisé» conduise ces accords de collaboration. Mais les affaires extérieures doivent être informées et, dans certains cas, associées. C'est une structure que l'Union européenne a su mettre au point et dont on peut s'inspirer.

Le Conseil d'Etat a écarté pour des raisons d'équilibre interne l'idée d'un département présidentiel. Mais il lui avait été fait une proposition, sur laquelle il ne se prononce pas, de renforcement de la présidence tournante. Car deux départements seront associés à la gestion de l'ensemble des activités de l'Etat: le Département des institu-

tions et des relations extérieures et le Département des finances, maître du budget, de la planification et de la statistique. Les responsables de ces deux départements devraient, avec le président et le chancelier, constituer le bureau du Conseil d'Etat, chargé de l'organisation des séances et du suivi de certains dossiers. Deux années sur sept, pendant les présidences échues à «Finances» ou «Institutions et Relations extérieures», deux autres conseillers seraient associés au bureau. Les tournus seraient ainsi suffisants pour écarter la peur d'une prédominance.

Mais sans présidence organisée et sans suivi, les meilleurs programmes révéleront leurs failles. Ce thème mériterait une réflexion supplémentaire.

ag

## Berne et Genève

**L**'EXPÉRIENCE TANT DE la Confédération que d'un canton comme Genève (au travers de l'échec du Conseil d'Etat monocolore comme des dysfonctionnements du gouvernement précédent) amènent à mettre en cause la nature même de la double fonction: à la fois chef-fe de département et membre du collège.

Au niveau fédéral, ce débat a été largement lancé par les propositions Petitpierre/Rhinow tendant à la dissociation entre un collège exécutif – éventuellement plus réduit – et des chefs de départements plus nombreux, nommés par le collège et confirmés par l'Assemblée fédérale.

A Genève, le rapport de la société Arthur Andersen SA sur l'audit global de l'Etat évoque le sujet sans l'aborder de front. Il souligne fréquemment les difficultés d'un régime que l'on peut qualifier de féodal, chaque département constituant le pré-carré de son «président». Il répète à satiété les principes d'hygiénisme organisationnel tendant à séparer les fonctions de mise en œuvre. Il s'abstient cependant d'une proposition tranchée.

Entre les lignes, on peut percevoir la séduction d'une démarche radicale: la

suppression des départements en tant que tels. Dans ce scénario, les membres du Conseil d'Etat s'appuieraient sur un cabinet personnel de plusieurs collaborateurs à vocation universaliste: économiste, sociologue, juriste, psychologue etc. (Rêvons un peu). Le Conseil d'Etat comme collège devrait disposer d'une administration restreinte, mais couvrant tous les domaines d'activité de l'Etat; quelque chose comme la fusion de la Chancellerie et des états-majors des secrétariats généraux des départements actuels, voire quelques fonctions particulières de certains services. Cela devrait lui suffire à maîtriser les éléments dont il a besoin pour exercer ses fonctions stratégiques, d'orientation et de contrôle sur des services mis alors au bénéfice d'une autonomie clarifiée et encadrée. En somme, Montesquieu actualisé: la séparation de l'exécutif et de l'administration.

Bien sûr il y a des dangers, le principal étant l'éloignement des politiques de la vie quotidienne. Mais cela mériterait que l'on y réfléchisse, que l'on expérimente. Le fédéralisme, c'est aussi la possibilité d'apporter des réponses diverses à un même problème et d'en tirer des comparaisons... fb