



La Gazette

Journal de la fonction publique

N° 16
15 juin 1998
Bimensuel

AFFRANCHI A FORFAIT - 1014 Lausanne

Dans ce numéro



AUTREMENT DIT...

Les perles de la presse

2



PRATIQUE

Assumer des mandats publics

3



EMPLOI

14 postes vacants

8



TRAVAILLER

Le CIEV au service de l'édition

10



FINANCES

Budget 1999: interview de Charles Favre

12



CONSEIL D'ETAT

Le nouveau poste de médiateur

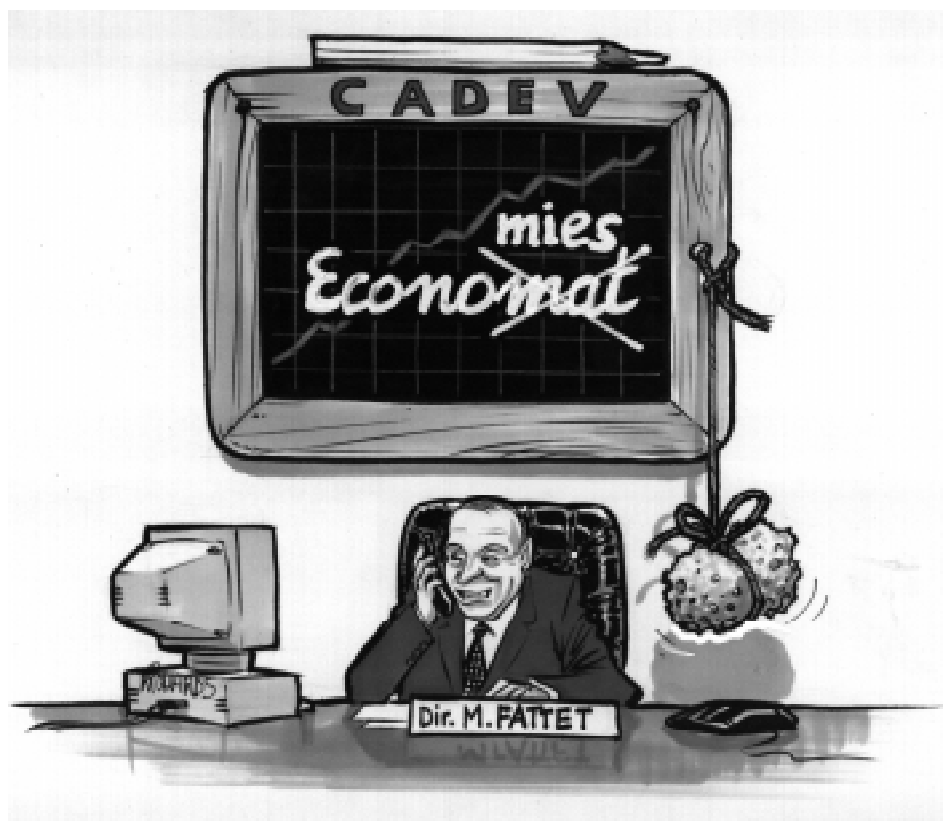
15



MEMENTO

Le festival d'Avenches

16



DOSSIER

Quand l'Etat achète

Née le 1er janvier 1997, la Centrale d'achats de l'Etat de Vaud (CADEV) est le fruit du mariage entre l'Economat et l'Office des fournitures et des éditions scolaires. Située au Mont-sur-Lausanne, cette entreprise emploie une vingtaine de personnes, plus quelques auxiliaires pour préparer le grand

boom de la rentrée scolaire. De la gomme à l'ordinateur, la CADEV achète, coordonne et distribue tout le matériel de l'administration vaudoise. Pour son directeur, Max Fattet, bien des économies sont réalisables grâce à une gestion centralisée et négociée à tous les échelons.

Pages 4 à 7



PRESSE

Intox dans *Info Dimanche*

L'hebdomadaire genevois *Info Dimanche* a publié le 7 juin dernier un article signé Anouch Farrokh, faisant état d'un projet qui aurait «germé» au Département vaudois des finances. Selon ce journaliste, le «reclassement» des enseignants ramènerait les maîtres de gymnase de la classe 31 à la classe 28, ce qui équivaldrait pour les maîtres en fin de carrière à une baisse de 1000 francs par mois. Ce projet, réputé confidentiel, aurait pour auteurs un mystérieux groupe de «spécialistes du Conseil d'Etat». La fuite aurait été relayée par le président de la SVMS, membre du syndicat SUD.

Le Département des Finances dément catégoriquement cette information, tout comme le Département Formation et jeunesse. Il n'existe ni projet ni étude de correction de la classification des maîtres de gymnase. S'il devait y avoir des modifications à la suite de l'adoption d'un nouveau statut des fonctions publiques, elles concerneraient l'ensemble des fonctions, sans privilèges ni discriminations.

Pour toute information complémentaire: Fabien Loi Zedda, secrétaire général du DFJ, 021/ 316 30 04.

Patrouille des Sentiers 1998

Six jours de randonnée de Noiraigue (NE) à Lausanne-Vidy, en passant par crêtes et lacs du Jura: tel est le programme de la Patrouille des Sentiers - 2ème édition- organisée du 20 au 25 juillet prochains par le Groupe romand d'accueil et d'action psychiatrique (GRAAP). Des étapes de 15 à 30 km journalières, adaptées au rythme de chacun, la rencontre entre deux mondes à travers l'effort pédestre et la découverte de gens et de régions de Suisse romande. Voilà pour le menu. Quant aux ingrédients, l'édition de 1996 a montré que la mayonnaise pouvait prendre: 300 participants et un staff bien préparé ont permis à des familles et des personnes handicapées ou non de vivre une aventure commune.

Inscriptions et renseignements auprès du GRAAP, rue de la Borde 23, 1018 Lausanne. Tél. 021/647 16 00 - fax 647 16 03.



PETITES ANNONCES

A vendre: selle de saut BUTET 17 en excellent état. Vendue avec sangle élastique en cuir, étrivières doublées nylon et étriers de sécurité.

Tél. 021/864 30 53, le soir.

A vendre: maison 5 pièces à Rances (5min. d'Orbe), habitable de suite, chauffage à bois. Terrain et verger clôturés de 3'000 m², 2 boxes pour chevaux, dépendances et garage. Aménagement d'un 2ème appartement possible.

Téls 024/430 18 80 (privé) - 021/316 70 76



La Gazette

Journal de la fonction publique vaudoise

Editeur: Etat de Vaud.

Rédacteur responsable: Laurent Rebeaud.

Rédaction: Dominique Guindani, Laurent Kleiber, Philippe Anhorn, Isabel Balitzer Domon, Françoise Cottet, Francine Crettaz, Jacqueline Decurnex, Catherine Lavanchy, Christine Matthey Desales.

Ligne graphique: Fabio Favini.

Impression: Presses centrales 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

Concours artistique à Neuchâtel

La loi sur l'encouragement des activités culturelles permet au canton de Neuchâtel d'encourager la création artistique. Pour tout projet de construction d'un bâtiment ou de travaux de rénovation, l'Etat réserve un pourcentage des coûts à la réalisation d'une décoration artistique.

Conformément à ce principe, le Département de l'instruction publique et des affaires culturelles organise un concours pour la construction du LATENIUM, parc et musée d'archéologie de Neuchâtel à Hauterive-Champréveyres.

Ce concours est ouvert à tous les artistes peintres, sculpteurs et plasticiens originaires ou domiciliés avant le 1^{er} janvier 1998 en Suisse romande ou dans les cantons de Berne et de Soleure. Il se déroulera en deux phases: un concours d'idées, puis de projets. Les délais fixés pour ces deux étapes sont respectivement le 11 septembre 1998 et le 8 janvier 1999. Une visite du site est prévue le 26 juin prochain à 14h.

Renseignements et inscriptions: Département de l'instruction publique et des affaires culturelles, Service des affaires culturelles, Château, 2001 Neuchâtel. Tél. 032/889 69 00.



AUTREMENT DIT...

Vu, lu ou entendu

«Vous me direz que je parle dans le vide ? Mais vous aussi!»

Francis Thévoz, député et municipal à Lausanne, 12 mai 1998, 14h15 à la tribune du Grand Conseil, dans un débat sur la correction de carrefours routiers.

«...le phare d'Alexandrie dont on sait qu'il était l'une des septièmes merveilles du monde...»

France-Inter, 26.5.98, 23h15, émission historique consacrée à César et Cléopâtre.

«Patty Schnyder a dû batailler ferme et marquer plusieurs fois les points avant qu'ils ne s'inscrivent au tableau d'affichage.»

Jean-Jacques Besseaud, RSR La Première, 27.5.98, le 5-9.

L'imagination au service des énergies

Le Département de la formation et de la jeunesse (DFJ) vient de lancer le 7ème concours *Environnement et Jeunesse*, en collaboration avec les autres cantons romands et Berne francophone, sur le thème des «Energies». Tous les élèves, des classes enfantines à la dernière année de scolarité obligatoire, sont invités à y participer: de manière individuelle, en groupe ou par classe.

Dès maintenant et jusqu'au 30 octobre 1998, les participants intéressés peuvent envoyer une brève description de leur projet portant sur tous les aspects de notre environnement liés de près ou de loin à l'énergie. Le traitement des sujets est laissé au libre choix des élèves (poésie, histoire, géographie, sociologie, musique, etc.), et les formes d'expression interdisciplinaires encouragées.

Le délai de remise des travaux finaux est fixé au 23 avril 1999.

Renseignements: M. Gilbert Pilet, président de la commission «Environnement et Jeunesse», tél. 021/652 63 17 (privé) ou 619 13 13 (prof.).

Inscriptions: Secrétariat général du DFJ, Mme Jacqueline Rothen, rue de la Barre 8, 1014 Lausanne.

Sur Marco Pantani: «S'il n'y aura pas, cette fois-ci, de chat noir ou de route glissante pour lui mettre les bâtons dans les roues (...), il lui manquera ce punch qu'il avait avant, le turbo pour creuser les écarts susceptibles de lui permettre de voir la vie en rose.»

Sur Pavel Tonkov: «Rapidement asphyxié, il préférera reculer pour ne pas sauter et laisser la montagne accoucher d'un large sourire sur le visage du chauve transalpin.»

Christian Maillard, chronique du Tour d'Italie, Le Matin du 31 mai.

«Merci à nos deux directeurs qui sont au front et voient leur travail décupler tous les jours.»

Charles-Pascal Ghiringelli, député et vice-président de l'Hôpital du Chablais, conférence de presse du 28.5.98 à Aigle.

Charge ou mandat publics: droits et devoirs des fonctionnaires

Etre tuteur, curateur ou juré cantonal: est-ce une obligation légale, un devoir, un droit? Filip Grund, conseiller juridique au Service de justice et de législation fait le point.



Chacun peut être appelé un jour ou l'autre à accomplir une obligation légale. Il s'agit par exemple de la fonction de tuteur, de curateur ou de juré. Tour d'horizon des droits et devoirs des citoyens et fonctionnaires.

Tuteur ou curateur: certains peuvent en être déchargés

Ces charges sont obligatoires, mais il existe des causes de dispense. En matière de tutelle/curatelle, ces causes sont variées. Elles sont liées à l'âge, à la santé, au nombre d'enfants à charge et à l'accomplissement d'autres tutelles. Certaines catégories de personnes sont dispensées par la loi. Tel est le cas de certaines autorités fédérales (membres du Conseil fédéral, membres du Tribunal fédéral).

Les cantons peuvent dispenser des fonctionnaires et des membres des autorités cantonales. Dans le canton de Vaud ont été dispensés les membres du Conseil d'Etat et le chancelier, le procureur général et ses substituts ainsi que les préfets (art. 97 de la loi du 30 novembre 1910 d'introduction dans le canton de Vaud du Code civil suisse; RSV 3.1.). Il s'agit d'une liste exhaustive, par conséquent les fonctionnaires ne peuvent refuser leur nomination à moins qu'ils ne remplissent une des autres causes de dispense.

La charge de juré

Après élection, (voir encadré), la charge de juré est obligatoire. Une dispense peut être accordée par le président du Tribunal criminel pour un motif de récusation, pour maladie, service militaire, service public ou pour toute autre cause sérieuse.

Pour le fonctionnaire, l'exercice d'une charge obligatoire n'est pas soumis à autorisation de la part de l'Etat. Une réduction de traitement, la suppression des jours de congé ou une diminution de revenus ne sont permis

que s'il en résulte au total une absence de plus de quinze jours par an (art. 20 al. 3 Statut). En droit privé, l'accomplissement de ces tâches légales ne permet pas à l'employeur de diminuer la durée des vacances si le temps consacré ne dépasse pas un mois par an (art. 329b CO). Une résiliation du contrat pour le motif de l'accomplissement d'une tâche légale est considérée comme abusive (art. 336 CO). L'employeur qui résilierait le contrat serait ainsi contraint à verser une indemnité qui peut aller jusqu'à six mois de salaire (art. 336a CO).

Filip Grund

Des jurés élus, puis tirés au sort

Les jurés sont élus pour quatre ans sur la base d'une liste de candidats. Tout citoyen suisse domicilié dans le canton est éligible, à l'exception des membres du Conseil d'Etat, des magistrats et certains fonctionnaires (ordre judiciaire, police, établissements de détention). Chaque commune élit un juré par tranche de mille, mais au moins un.

Le tribunal criminel, présidé par un magistrat professionnel, est composé de six jurés. Vingt-deux sont tirés au sort par le président, et six finalement retenus.

L'Etat client

Comme naguère les coopératives de consommation, l'Etat s'organise pour grouper ses achats. Son but est identique: faire baisser les prix. Avec la même contrainte: commander la plus grande quantité possible d'un même article. Cela implique une forte centralisation des commandes, et une certaine standardisation des articles à acquérir. C'est la mission confiée à la Centrale d'achats de l'Etat de Vaud. Moins de dix mois après sa création, elle peut déjà afficher quelques baisses de prix spectaculaires. Ces baisses résultent en partie des économies d'échelle qu'on peut obtenir en achetant en grandes quantités. Elles s'expliquent aussi par la ténacité et l'habileté du directeur de la CADEV, qui négocie les prix avec les fournisseurs de l'Etat. Il fallait un acheteur professionnel pour défendre les intérêts de la collectivité publique dans le souk de l'économie globalisée et dans la tension des livraisons just in time.

Naturellement, la centralisation des achats comporte quelques inconvénients pour les services de l'Etat. On ne peut plus acheter ce qu'on veut, quand on veut, auprès de son fournisseur préféré. Le regroupement de diverses commandes implique que la satisfaction des besoins déclarés soit parfois différée. Les enveloppes standard à double fenêtre ne comblent pas de jouissances esthétiques tous les auteurs de correspondances officielles. Certes. Mais les économies réalisées l'emportent largement sur ces inconvénients. Au reste, la centralisation des achats, comme la standardisation des normes et des équipements, ne devraient pas entraver la créativité de chaque service, pourvu qu'elle s'épanouisse dans le contenu du travail et de la mission plutôt que dans l'enveloppe.

Enfin, et surtout, cette nouvelle politique a une signification morale. Elle montre qu'il ne suffit plus d'avoir de bons amis dans l'administration pour faire de bonnes affaires avec l'Etat. En mettant tout son poids d'acheteur massif dans les négociations avec ses fournisseurs, l'Etat défend aussi son image. Il se fait respecter. Ceux qui, dans les milieux économiques, le considéraient avec condescendance, doivent réviser leur jugement. Quand la CADEV négocie les prix, c'est la cote de l'Etat et de l'administration qui remonte.

Laurent Rebeaud

La Centrale d'achats de l'Etat de Vaud (CADEV) a bientôt deux ans

Comment l'Etat achète au meilleur prix

Née le 1^{er} janvier 1997, la CADEV est le fruit du mariage entre l'Economat et l'Office des fournitures et éditions scolaires. Après une année et demie d'existence, la centralisation des achats apporte les économies escomptées. Mais il y a encore du chemin à faire pour cette entreprise qui occupe une vingtaine de personnes. Visite au Mont-sur-Lausanne par une belle journée du mois de mai.



PHILIPPE MAEDER

Le carrossier de la zone industrielle du Mont-sur-Lausanne vous indiquera volontiers la Centrale d'achats de l'Etat de Vaud: c'est juste en face des tôles froissées. Dans le couloir, un vieux

pupitre d'écolier en bois, avec son ardoise attachée à une ficelle, nous rappelle que dans ces murs, on travaille au service de l'école. Pas seulement: de la gomme à l'ordinateur, les achats sont aussi variés que les

différents services de l'Etat. Mais attention, la CADEV ne se contente pas d'acheter en négociant les prix, ce qui est nouveau, elle produit et elle distribue.

Acheter, produire et distribuer

Pour la distribution du matériel, la CADEV dispose de ses propres camions, mais elle fait aussi appel aux PTT et aux fournisseurs. Seule une petite partie du matériel passe «physiquement» par la CADEV, environ 4'650 produits.

La plupart, c'est-à-dire 4'200 articles, sont destinés aux secteurs scolaire et professionnel: ce sont par exemple les livres, les cahiers, les équerres ou la laine pour la couture.

Le reste concerne l'administration. Seuls les articles courants sont achetés en gros et gardés en stock: si chaque fournisseur devait livrer une gomme à la demande, les frais de port seraient évidemment trop élevés. Par contre, les articles rares et plus chers (mobilier, machines de bureau) sont livrés par le fournisseur.

Mais la CADEV peut se contenter de donner un conseil pour un achat et de l'avaliser.

La somme des achats est impressionnante: 27 millions pour ce qui passe physiquement par la CADEV. Plus tout ce qu'elle traite globalement: au total, 80 à 100 millions, y compris l'informatique. La règle étant que tout achat doit recevoir l'approbation de la centrale.



PHILIPPE MAEDER

Chaque année, des auxiliaires viennent en renfort pour la livraison du matériel scolaire

Max Fattet, un directeur-négociateur

Né en 1944, Max Fattet a été secrétaire général adjoint des anciens Départements de la justice, de la police et des affaires militaires, et de l'intérieur et de la santé publique.

Après une formation d'ingénieur agronome à l'Ecole polytechnique de Zurich, il vit diverses expériences dans le privé avant d'entrer dans l'administration. Il travaillera dans la nutrition animale, dirigera Chocolats Villars SA, ainsi que des entreprises du groupe Holderbank.

Yves Noël, secrétaire général du Département des finances, voit en Max Fattet le genre d'homme dont l'Etat a besoin, «prêt à marchander les contrats jusqu'au dernier centime».

Pour Vincent Grandjean, chancelier de l'Etat, Max Fattet a réussi à mener la CADEV comme une petite PME, et à lui insuffler un management d'entreprise qui commence à porter ses fruits. Il a réussi à marier deux cultures d'entreprise dont l'entente n'était pas donnée au départ. «Il aura fallu beaucoup



d'énergie et de talent pour réussir ce qu'avait voulu Orchidée II et tenir largement le cap comme le fait le directeur de la CADEV», souligne Vincent Grandjean.

Quant à la production propre, qui concerne uniquement l'école, elle est en diminution. Mais attention, il n'y a pas d'imprimerie à la CADEV: l'Etat est un maître d'œuvre qui s'occupe de la production pour la partie intellectuelle et la coordination, mais qui ne réalise pas de livre en tant qu'objet.

Soulagé, Max Fattet, directeur de la centrale, remarque que la meilleure collaboration intercantonale au niveau des fournitures scolaires éloigne le spectre des stocks, importants à chaque changement de programmes. Les livres dont les nouveaux programmes ne se servent plus? Ils sont souvent envoyés dans des pays en voie de développement, à Haïti par exemple.

Distribution et rentrée scolaire: le gros boum de l'été

Le problème de la distribution se fait surtout sentir durant les mois de mai et juin, avec un nouveau coup de feu de la mi-août à la rentrée scolaire. Durant ces deux mois et trois semaines, la CADEV est obligée d'engager du personnel supplémentaire. Quatre ou cinq auxiliaires viennent donner un coup de main pour la préparation des livraisons aux écoles.

La mise en place d'EVM constitue un autre casse-tête pour la CADEV, celui des commandes qui arrivent au dernier moment, puisque la mise en place de cette réforme de l'école se fait progressivement.

En dehors de ces périodes de préparation de la rentrée, la distribution se déroule au rythme régulier des livraisons de papier et d'autres compléments.

Quand Procofièvre et Pénélope n'accordent pas leurs violons

Pour les usagers de la CADEV, le système de commandes n'est pas devenu plus simple, malgré la création d'une centrale d'achats. L'année dernière, Max Fattet et ses collaborateurs ont rencontré beaucoup de problèmes liés à l'informatique administrative. Résultat: il n'y a pas eu de facturation pendant six mois!

Procofièvre, le logiciel de comptabilité générale de l'Etat de Vaud, et Pénélope, celui de la CADEV, ont en effet eu beaucoup de peine à s'entendre. «Pénélope est un bon programme pour les besoins des fournitures scolaires, mais ne convient que très partiellement à l'administration», explique le directeur.

Le manuel d'utilisateur est d'ailleurs inexistant pour Pénélope: il n'y a qu'un informaticien qui est au courant, et lorsqu'il est en vacances... il n'y a plus qu'à attendre son retour! Jusqu'à la mise en place du nouveau système unifié Infodin (en 2001 si tout va bien), il faudra supporter ces problèmes d'interfaçage, soupire Max Fattet.

La CADEV négocie et fait des économies

La réunion de l'ancien Economat et du défunt Office des fournitures et éditions scolaires est le résultat du rapport rendu par un groupe de travail sur l'approvisionnement de l'Etat en août 95. Max Fattet, alors secrétaire général adjoint au Département de la justice, de la police et des affaires militaires, participe à ce groupe de travail et se voit confier la création d'une centrale d'achats décidée en novembre 96.

Sans Orchidée, la CADEV aurait-elle vu le jour? Son directeur estime que le rapprochement était déjà dans l'air, mais que les programmes d'économies ont sans doute mené à sa concrétisation.

Suite à la page 6

Comment l'Etat achète au meilleur prix

Suite de la page 5

Venu du privé (voir encadré en p.5), M.Fattet mènera alors la CADEV comme un chef d'entreprise. Les économies ne tarderont pas: la cible de 6 millions fixée sur les achats par Orchidée II est atteinte. Des économies supplémentaires d'environ 2 millions seront même faites en 1997 sur les achats (informatique, mobilier, imprimés, etc.). Sans oublier les comptes de fonctionnement, qui eux aussi ont permis d'économiser 15% par rapport au budget, soit environ 700'000 francs.

«J'ai serré les boulons partout», déclare le directeur. 10% d'économies ont pu être réalisés sur les salaires et divers frais de personnel et 38% sur le loyer et le matériel.

Les économies passent aussi par la récupération: une entreprise ferme au centre-ville, ni une ni deux Max Fattet visite les locaux et y récupère des bureaux et une table de conférences qui feront des heureux dans certains services. On récupère aussi entre les départements: le mobilier voyage au gré des besoins et des disponibilités.

Entre fournisseurs et services, il faut convaincre

Pour le directeur, le gros du travail se situe dans la négociation, externe avec les fournisseurs, mais également interne avec les employés de l'Etat. Il s'agit de trouver les meilleurs fournisseurs, mais aussi de négocier en amont, sur les véritables besoins de l'administration. «Il y a la *volonté* d'achat et le *besoin* d'achat, sourit Max Fattet, et en disant cela je ne me fais pas que des amis. La CADEV a aussi une mission de surveillance.» Lorsque les problèmes de budget n'étaient pas aussi criants qu'aujourd'hui, on se posait moins de questions avant d'acheter. «Maintenant, remarque le directeur, il faut cibler l'achat aux meilleures conditions: d'accord pour une chaise, mais si on me demande 900 francs,

j'essaie de convaincre que 400 francs, c'est assez.»

Les achats sont divisés en quatre secteurs: le matériel qui concerne la formation scolaire et professionnelle; les fournitures pour l'administration; les achats informatiques (voir encadré); enfin, les achats de papier et d'imprimés.

Les employés du bureau des achats-ventes sont là aussi pour répondre aux questions des différents services. La fonction de conseil est importante, souligne Max Fattet. Cette activité occupe 30 à 40% de leur temps. En téléphonant à la CADEV (021/316 41 41), on peut demander une recherche sur le meilleur prix pour obtenir ce dont on a besoin, mais on pourra aussi mieux cibler un besoin mal défini.

Le souhait du directeur? Former une équipe au service des clients, une équipe qui œuvre bien sûr au bénéfice de l'Etat. Mais le chef se préoccupe aussi du bien-être au travail. Et de souligner que la toute nouvelle CADEV a dû faire face aux problèmes humains qui se posent dans toute fusion. «Il y avait bien sûr de grosses différences dans la culture d'entreprise, remarque le direc-



Depuis deux ans, la CADEV achète, produit et distribue du matériel à l'administration vaudoise, depuis son site du Mont-sur-Lausanne

teur, ne serait-ce que parce que les gens arrivaient de deux départements différents, les anciens DIPC et DISP.»

Encore et toujours la centralisation

Mais le processus d'évolution continue: il faut tenir compte des départs, des personnalités des collaborateurs anciens et nouveaux pour que «la mayonnaise prenne». Pour Max Fattet, il n'y a pas que la technique et la gestion qui importent. «Un bon esprit d'entreprise, ça compte tout autant. Et d'ailleurs les deux sont interactifs. Pas de bons résultats sans une bonne entente entre les gens qui travaillent ensemble.»

La centralisation est-elle suffisante? Pour

le directeur de la CADEV, il y a deux possibilités: user d'autorité ou de conviction. Il a choisi de convaincre. Mais il estime qu'aujourd'hui, seuls 20% des objectifs qu'il s'est fixés ont été atteints. La rentabilité et l'efficacité peuvent encore progresser.

La fusion s'est toutefois passée beaucoup mieux et beaucoup plus vite que prévu, souligne Max Fattet. Un certain nombre de synergies se sont déjà montrées profitables, au niveau des comptes de fonctionnement de la CADEV par exemple. Le travail de rapprochement avec les autres cantons romands, les universités et le Service des hospices, a notamment permis au canton de Vaud d'économiser quelque 280'000 francs sur l'achat d'ordinateurs Macintosh. Ce

dont ne peut que se réjouir le Département des finances, auquel la CADEV est rattachée depuis la mise en place de DUPLO, en avril dernier.

«Les synergies doivent être tentées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Etat, remarque le directeur. Je veux amener de nouvelles approches non seulement en ce qui concerne les regroupements – qui ont toujours existé mais qui doivent évoluer au fil du temps, car certains ne se justifient plus et d'autres doivent se créer –, mais aussi une autre approche de l'achat, plus agressive. On dit qu'un bon vendeur doit être agressif, c'est la même chose pour un acheteur.»

Christine Matthey Desaulles

Quatre millions d'enveloppes à double fenêtre

Après beaucoup de discussions et de réticences, on en parlera même au collège des secrétaires généraux, les enveloppes à double fenêtre font un tabac: le premier stock de 600'000 a été épuisé très rapidement, et la CADEV a dû se dépêcher de repasser commande. La Centrale d'achats estime les besoins de l'Etat à environ 4 millions d'enveloppes pour une année. Mais depuis la fin du mois de mars, le passage à la double fenêtre est progressif, puisque tout le monde ne s'y met pas en même temps. Il faut d'abord liquider les anciens stocks, ce qui fait que les demandes arrivent par vagues à la CADEV.

Les objectifs étaient de diminuer le prix de l'enveloppe: il est évidemment plus facile de négocier sur une grosse commande, l'enveloppe étant désormais la même pour tout le monde. Avec la double fenêtre, il devient en effet inutile d'im-

primer l'adresse de l'expéditeur sur l'enveloppe: chacun peut désormais imprimer son logo sur son papier à lettres grâce à l'ordinateur. Dans l'esprit de DUPLO qui entend donner une image plus unifiée de l'Etat, les destinataires distinguent mieux l'appartenance de

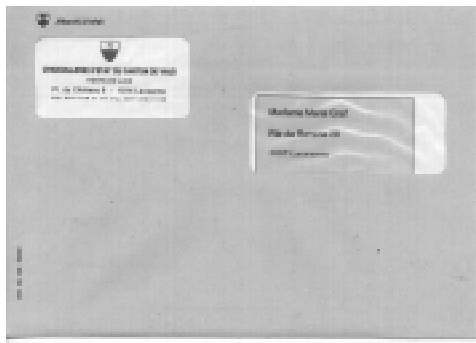
longée qui obligeait les secrétariats à plier les lettres en trois. La double fenêtre simplifie le travail.

Les économies réalisées uniquement à l'achat sont d'environ 50'000 francs. Petit exemple de négociation: le CIEV passe commande d'enveloppes pour sa propre utilisation et la signe. Après intervention de la CADEV qui juge la facture trop élevée, le fournisseur déchire la commande et le prix est renégocié: on peut arriver à 30% de moins que ce qui figurait sur la première commande!

Mais on ne saura pas le prix exact: les chiffres sont confidentiels...

Quant aux autres avantages énumérés, ils sont plus difficiles à chiffrer, mais sont tout aussi importants, voire davantage, souligne Max Fattet. On ne le dira jamais assez: vive l'enveloppe à double fenêtre!

Ch. M.D.



l'expéditeur à l'Etat, l'identification est plus rapide.

Autre élément: la gestion des stocks est également facilitée. Plus de cartons d'enveloppes qui traînent des années dans les services et qu'on doit finalement jeter parce qu'elles ne collent plus. Encore une économie, de temps cette fois, avec l'élimination de l'enveloppe al-

Les achats informatiques

De son côté, Francis Randin, chef du service DPSI (direction, planification et stratégie informatiques), se réjouit du regroupement des achats informatiques, qui n'a pu être possible que lorsque la CADEV a vu le jour. Qui dit regroupement des achats dit commande plus importante, donc rabais.

«Le travail de la CADEV dans le domaine informatique va continuer et s'accroître, précise Francis Randin, car elle ne s'occupe pour l'instant que de l'achat de matériel. A l'avenir, elle devra également s'occuper de l'achat des systèmes, c'est-à-dire de la totalité des achats informatiques.»

Très diplomate, Francis Randin remarque en passant qu'il n'y a pas «d'inclinaison volontaire» de la part des services à se rendre à la CADEV, mais que les négociations d'achats informatiques se font plutôt «chacun dans son coin avec son fournisseur préféré». Il y a donc encore du chemin à faire et des économies substantielles à réaliser, estime Francis Randin, qui ne tarit cependant pas d'éloges sur la gestion «admirable» de la CADEV.

Bulletin des postes vacants

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

Réf.	Fonction	Description
12.1043	Responsable du CERES cl. 28-31 100%	Activité: vous dirigez le centre de ressources pédagogiques de l'enseignement spécialisé: organisation des actions de formation continue en didactique appliquée et développement de l'utilisation des technologies de l'information. Indispensable: brevet de l'enseignement spécialisé et licence en pédagogie ou titre équiv., compétences dans les domaines de la pédagogie et de la didactique. Bonne maîtrise des nouvelles technologies liées à l'enseignement. Facilité de contact et capacité d'initiative dans un réseau de praticiens en situation de formation mutuelle. Souhaité: intérêt pour la recherche et l'élaboration de supports didactiques.
12.1035	Conseiller en orientation à l'OCOSP cl. 23-27 70%	Activité: consultation d'orientation essentiellement avec une population d'élèves, collaboration avec d'autres institutions et gestion, organisation du travail. Indispensable: licence en psychologie, mention orientation scolaire et professionnelle avec pratique de 2 ans en tant que conseiller en orientation ou diplôme post-licence de conseiller en orientation ou équiv. Souhaité: goût pour le travail en équipe, autonomie, aptitude à la négociation et intérêt pour l'informatique.
12.1037	Conseiller en orientation B cl. 21-23, 50% Conseiller en orientation A cl. 23-26, 50%	Activité: vous recevez des jeunes et des adultes afin de les aider à élaborer un projet scolaire ou professionnel par des entretiens psychologiques ou, parfois, des examens psychotechniques. Indispensable: licence en psychologie, mention orientation scolaire et professionnelle ou titre équiv. Lieu de travail: Veytaux.
12.1040	Logopédiste C cl. 20-23 45%	Activité: vous évaluez, diagnostiquez et traitez les troubles pathologiques du langage et de la communication pour les enfants sourds. Indispensable: diplôme d'orthophoniste ou titre jugé équiv., bonnes connaissances de la langue des signes française. Souhaité: expérience en surdité.
12.1033	Contrôleur d'impôts A cl. 20-22, 100% Contrôleur d'impôts B cl. 17-19, 100%	Activité: vous taxez les dossiers de contribuables personnes physiques. Vous appliquez les lois fiscales en vigueur, vous êtes en contact avec les contribuables ou leurs mandataires. Indispensable: pratique professionnelle de 3 ans environ en qualité de contrôleur d'impôts B, respectivement C ou CFC de commerce avec expérience de 12 ans dans des activités comptables, bancaires ou fiscales, ou encore brevet fédéral de comptable. Lieu de travail: Vevey.
12.1042	Maître d'enseignement spécialisé cl. 18-22 50%	Activité: enseignement à des adolescents (13-18 ans) présentant des troubles de la personnalité et du comportement. Indispensable: brevet vaudois pour l'enseignement dans les classes primaires ou secondaires et brevet du Séminaire cantonal de l'enseignement spécialisé. Expérience dans les domaines des troubles de la personnalité et du comportement, et si possible compétences dans l'enseignement des langues allemande et anglaise. Souhaité: Intérêt pour le travail auprès d'adolescents présentant des troubles psychiques.

Bureau des ressources humaines

Ch. de Mornex 38 1014 Lausanne Tél. 021/316 29 20 Fax 021/316 29 23
Heures d'ouverture: 8 h - 12 h et 13 h 30 - 17 h.

12.1041	Premier secrétaire B cl. 17-19 100%	Activité: gestion administrative du personnel enseignant: suivi des dossiers de création / modification des postes, mise à jour de la base de données, préparation des dossiers pour le conseil des doyens et le département, ainsi que correspondance. Indispensable: CFC d'employé de commerce avec pratique de 8 ans, maîtrise du français parlé et écrit, connaissances de l'anglais et de l'allemand (oral et lecture) et bonnes compétences en micro-informatique. Souhaité: connaissances en gestion administrative du personnel.
12.1030	Chef d'atelier A (contremaître) cl. 17-19 100%	Activité: au sein d'un centre d'entretien des routes, vous êtes capable de seconder, d'assister le chef de centre dans l'organisation du travail, la délégation et le contrôle. Vous maîtrisez les travaux administratifs concernant le domaine de la construction ou du génie civil. Vous êtes capable d'utiliser avec efficacité l'informatique dans vos tâches quotidiennes. Indispensable: CFC dans une profession du bâtiment ou du génie civil, éventuellement mécanique. Pratique professionnelle d'environ 8 ans ou encore dessinateur avec une solide expérience de technicien et du suivi de chantiers. Domicile dans un rayon de 15 km d'Yverdon-les-Bains. Souhaité: expérience dans la conduite de personnel, permis poids lourds et maîtrise fédérale. Lieu de travail: Yverdon-les-Bains.
12.1039	Surveillant spécialiste A (entretien des bâtiments) cl. 15-17 100%	Activité: vous secondez le coordinateur de l'entretien des bâtiments, vous contribuez à préparer les préavis des actions à engager et des moyens nécessaires pour assurer l'entretien des bâtiments (matériels et humains). Indispensable: CFC requérant au moins 3 ans d'apprentissage ou titre jugé équivalent. Doit être titulaire du diplôme de surveillant ou s'engager à l'obtenir dans un délai de 4 ans. Pratique professionnelle de 9 ans. Nationalité suisse, casier judiciaire vierge, permis de conduire. Pour les hommes: incorporation militaire. Souhaité: connaissance d'une langue étrangère et de l'informatique. Lieu de travail: Lausanne et Orbe.
12.1038	Employé principal d'administration cl. 14-16 100%	Activité: travail de secrétariat tels que courrier, accueil au guichet, statistiques, ainsi que tenue complète des dossiers d'élèves. Indispensable: CFC d'employé de commerce avec pratique de 6 ans, connaissances en informatique (Word, Excel, Filemaker), bonne orthographe. Le poste demande également de la précision, de la psychologie et une bonne résistance au stress. Souhaité: habitude des travaux de masse.
12.1029	Employé principal d'administration cl. 14-16 50% (lundi à mercredi midi)	Activité: au sein d'un centre d'entretien des routes, vous gérez les tâches administratives avec autonomie et assurance. Expérimenté et décidé, vous savez vous organiser efficacement dans des activités telles que correspondance, statistiques, saisie comptable ou téléphone. Cadre de travail agréable et outils informatiques performants. Indispensable: CFC d'employé de commerce ou similaire, avec au minimum 6 ans d'expérience dans la gestion d'une petite ou moyenne entreprise. Souhaité: aptitude à travailler seul, goût pour les chiffres et sens des responsabilités. Lieu de travail: Yverdon-les-Bains.
12.1031	Chauffeur PL cl. 9-11 100%	Activité: très variée, vous conduisez des camions, des balayeuses, des cureuses et d'autres engins spéciaux dans le cadre de l'entretien des routes, vous êtes également prêt à prendre part à l'entretien des véhicules et à être intégré à un système de piquet, spécialement pendant la saison hivernale. Indispensable: être âgé de vingt ans au moins, permis de conduire poids lourds et remorque. Souhaité: pratique prof. d'environ 3 ans, et connaissance éventuelle des engins de voirie. Lieu de travail: habiter dans un rayon d'environ 12 km de la Blécherette.

12.1036

Manœuvre génie civil
cl. 6-7
100%

Activité: travaux de construction et de correction routière.

Indispensable: être âgé de vingt ans au minimum et une expérience comparable.

Lieu de travail: domicile imposé, Aigle ou environs.

Deuxième parution

10.1009

**Employé d'administra-
tion**
cl. 10-12
50%

Activité: vous assumez le secrétariat de l'institution, les relations avec les partenaires extérieurs ainsi que la comptabilité et l'organisation des archives.

Indispensable: CFC d'employé de commerce ou CFC d'employé de bureau avec pratique de 5 ans, maîtrise des outils informatiques (Word, Excel, Procofiex), aisance rédactionnelle et orthographe sûre. Autonomie et sens de l'organisation.

Souhaité: intérêt pour l'histoire et l'archéologie, connaissances des langues allemande et anglaise.

Centre d'édition du CIEV

Nouveaux outils pour de meilleurs services

Le mariage de l'informatique et de la publication peut faire des merveilles. Le Centre informatique de l'Etat de Vaud (CIEV) en apporte la preuve grâce à un équipement complété pour mieux répondre aux besoins de l'administration.

L'édition de masse de documents informatiques et leur routage, c'est-à-dire l'adressage, la mise sous enveloppe et l'expédition, figurent parmi les prestations fournies par le CIEV aux services de l'Etat. Nombre d'entre eux en bénéficient déjà, comme d'ailleurs les communes et des établissements paraétatiques, mais d'autres pourraient être très intéressés par une palette complète de travaux d'imprimerie. Un équipement récemment complété ouvre la porte à de nouveaux services pour l'administration.

Le document sous toutes ses coutures

A jeter un œil dans la véritable salle des machines de l'avenue Recordon, on oublie vite toute référence au vieil atelier de typo. Plus de «marbre», plus de lourde presse, le laser a remplacé les linotypes et l'odeur si caractéristique de l'encre et du plomb mélangés s'est évaporée, comme dans toutes les imprimeries modernes.

«Ici, résume Laurent Manzanarès, qui dirige les opérations d'édition au CIEV, nous assurons le traitement du document dans tous les sens du terme, à une exception près: la couleur.» Trois lignes d'impression se côtoient et se complètent dans la vaste salle, témoins d'une activité qui s'est progressivement renforcée.

Dans l'histoire récente du Centre d'édition, d'impression et de façonnage (c'est son nom complet), 1993 a marqué une étape importante avec l'acquisition d'équipements du géant américain de la photocopie Xerox. Les travaux atteignent alors un meilleur niveau de rationalisation: l'impression, la mise sous enveloppe et l'expédition sont associées en une seule chaîne. Cerise sur le gâteau: il est désormais possible, au cours du même processus, d'insérer plusieurs documents de formats différents dans une seule enveloppe. Ça n'a peut-être l'air de rien, mais c'est une source d'économies importante (voir encadré). L'informatique a apporté son grain de sel à l'opération avec

le «code de mise sous pli». Quelques petits filets imprimés en haut d'un document, à l'image d'un code barre plus espacé, suffisent pour transmettre à la machine l'ordre d'ajouter telle annexe ou telle brochure à l'envoi de la feuille de salaire, pour prendre un exemple courant, et de fermer ou non l'enveloppe qui contient le tout! C'est ainsi que «l'intégrité de l'enveloppe» est assurée, précise M. Manzanarès. Quelle administration n'en rêverait pas?

Depuis 1996, le logiciel de conception des documents portant le joli nom d'ARC ouvre la porte de la présentation personnalisée. Car autour de l'équipement destiné à l'impression gravitent des ordinateurs, et surtout des hommes qui savent en tirer le meilleur parti. En l'occurrence, les nouvelles fonctions permettent de n'imprimer, à partir d'un ensemble de données stockées dans un ordinateur, que celles dont un destinataire a besoin.



Laurent Manzanarès, responsable du centre d'édition du CIEV

Grâce à une offre toujours plus étoffée, le Centre d'édition du CIEV ne manque pas de travail. Les demandes d'impression de formulaires officiels, d'annuaires ou de brochures, affluent. Beaucoup sont cependant sous-traitées, ce qui allonge les délais. Dans de nombreux cas, la source des données imprimées se trouve dans les bases de données gérées au CIEV, qui contiennent également les fichiers d'adresses nécessaires. Pour mettre un terme à ce qui apparaît comme un paradoxe, le centre lance un projet qui doit lui permettre de mieux répondre à la demande, et d'élargir encore ses prestations en complétant ses installations. La machine, de Xerox aussi, a pour nom Docutech 135; elle doit être intégrée fonctionnellement à ses sœurs aînées de la salle d'impression du CIEV.

Production améliorée

L'étude réalisée pour justifier son acquisition va montrer que le nouvel équipement permettra de répondre à des besoins en publications de plusieurs services de l'administration, liés aux démarches transversales encouragées depuis quelques années. Parmi d'autres atouts figurent une exécution rapide et souple des travaux, sans compter que l'intégration de l'adressage et de la mise sous pli est également facteur d'économies en termes de manutention, de temps et de coût. Surtout, l'installation comprend un module de finition qui complète les possibilités de production: les documents peuvent être reliés, agrafés, et même «piqués dans le pli». Des éléments en couleur créés à l'extérieur du CIEV vont pouvoir être utilisés comme couverture. Bref, la Docutech a tout pour plaire! Elle «roule» depuis le début de l'année.

L'arrivée en force de l'informatique a pu laisser croire, un instant, que le papier abandonnerait une partie de sa place à l'écran dans la communication entre les acteurs de



Le centre d'édition, qui vient de sortir le nouvel annuaire téléphonique, dispose d'une «puissance de feu» de 150'000 pages par jour en période normale. Par an, il digère entre 15 et 17 millions d'impressions et 4 à 5 millions de mise sous enveloppe.

la vie professionnelle. Si le développement des intranets et parallèlement de la bureautique contribuera à réduire la consommation de papier, on est encore loin du compte. Le Centre d'édition du CIEV apporte pourtant une pierre importante à cette tendance, avec son offre d'impression à la demande. Les données des documents imprimés sont sauvegardées dans le puissant ordinateur du centre. Toute modification peut être aisément introduite, et le document retiré sans délai, au nombre d'exemplaires voulu. Les beaux jours de la mise au pilon sont comptés! Le «flux tendu» dans ce domaine offre des économies importantes.

Le centre de publication électronique mis à disposition des services de l'Etat n'est pas à même de produire à des prix intéressants de très grandes quantités (au-delà de

150'000 pages). De plus, il ne peut intégrer la couleur, de sorte qu'il ne représente qu'une concurrence douce pour le secteur privé. Il nourrit cependant d'autres projets, comme la reprise directe de documents publiés sur le réseau Internet («docuweb»). Mais cela, c'est de la musique d'avenir.

Laurent Kleiber

La téléphonie au CIEV

Depuis le 21 avril, la fonction téléphonique, autrement dit tout ce qui concerne le téléphone dans l'administration, est prise en charge par le Centre informatique de l'Etat de Vaud. Elle était assurée auparavant par le Service des bâtiments. Ce transfert au sein du Département des finances a été réalisé dans le cadre de l'opération DUPLO.

- Le numéro 175 (débranchement interne) permet à l'utilisateur du réseau 316 de laisser un message signalant un dysfonctionnement. La case vocale du 175 est relevée trois fois par jour.
- Pour toute modification de l'installation téléphonique, les intéressés sont priés de transmettre le formulaire ad hoc (disponible au N° 111) par fax (N° 316 27 26) ou par e-mail au responsable de domaine de leur service.
- Au CIEV, c'est Pierre-Alain Rotzetta qui est responsable de la téléphonie.

L'économie par l'exemple

Dans l'analyse qui a précédé l'achat de la nouvelle Docutech 135 de Xerox, l'aspect financier a évidemment joué un rôle de premier plan. Le Comité de pilotage informatique a calculé que l'investissement serait «certainement rentabilisé en moins de trois ans». Le Centre d'édition du CIEV est sur la bonne voie puisque, pour la seule édition des brochures du budget et des comptes, le nouveau processus de traitement permet une économie annuelle supérieure à 100'000 francs.

Le centre réalise encore d'autres éco-

nomies grâce aux installations de mise sous pli personnalisée. Un exemple au Service des automobiles et de la navigation, qui envoie quelque 400'000 factures annuellement pour l'encaissement des taxes. Le fait de pouvoir grouper les envois aux personnes disposant à la fois d'une voiture et d'un bateau, par exemple, a permis de passer entre 1996 et 1997 de 400'000 à 300'000 envois.

Résultat: 50'000 francs d'économie sur cette seule application pour l'affranchissement et les enveloppes. Sans compter l'impression favorable que laisse l'administration sur la population.



Budget 1999

Le budget 1999, en cours d'élaboration, présente un déficit de 610 millions.

Pour respecter le plan d'assainissement des finances cantonales, le Conseil d'Etat doit trouver 210 millions d'économies.

Les explications de Charles Favre, chef du Département des finances.



«Le Conseil d'Etat tiendra ses engagements face au peuple et au parlement»

— **Le budget 1999 sera-t-il douloureux?**

— Sans doute. Les objectifs avalisés par le Parlement en décembre dernier obligeront le Conseil d'Etat à présenter des propositions de réductions des dépenses. Pour la population, cela se traduira par une réduction de certaines prestations de l'Etat. Il y a encore des gens qui pensent que si l'Etat était mieux géré, nous ne connaîtrions pas un tel déficit. Ils doivent voir aujourd'hui que nous avons déjà réalisé d'importantes améliorations de la gestion de l'Etat, que ces améliorations se poursuivent, mais que l'ampleur du déficit et de l'endettement de l'Etat nous obligent à aller plus loin. Evidemment, ce ne sera pas facile, car ceux qui réclament un programme d'économies ne sont pas forcément d'accord avec l'application d'un tel programme quand ils doivent en subir les conséquences concrètes.

— **Voyez-vous tout de même des éléments positifs dans cette situation?**

— Oui. Depuis l'après-guerre, une croissance continue nous a permis de proposer

un ensemble de prestations sans s'interroger véritablement sur le rapport coût-bénéfice. Aujourd'hui, pour toute prestation, ancienne ou nouvelle, on doit être clair sur ce point. Cela permettra à la société de mener un débat pour décider en connaissance de cause si une prestation doit être fournie, et à quel prix. Ces choix doivent pouvoir être assumés. L'époque où on pouvait dépenser sans trop compter est révolue.

— **C'était bien agréable, pourtant, de dépenser sans compter...**

— Peut-être. Mais la population sait très bien, en comparant avec la gestion de son ménage, qu'il arrive toujours un moment où on doit payer la facture.

— **Selon les objectifs officiels, le déficit du budget 1999 ne doit pas dépasser 400 millions. Est-ce un impératif catégorique, ou une cible dont vous allez essayer de vous approcher le plus possible?**

— Nous avons voulu, dans le débat avec le Parlement, déterminer des objectifs précis.

Le but est de rétablir l'équilibre dans l'espace d'une législature, en étalant l'effort sur trois ans. Le déficit budgétaire doit être au maximum de 400 millions en 1999, de 200 millions en l'an 2000 et de zéro en l'an 2001. Ces objectifs sont contraignants. Ils sont inscrits dans un décret voté par le Grand Conseil. Le Conseil d'Etat va donc s'y tenir rigoureusement, sans quoi il perdrait sa crédibilité. Nous devons tenir nos engagements face au peuple et au parlement.

— **Pourtant, il y a encore des professeurs d'économie qui disent que l'Etat peut très bien vivre avec des déficits...**

— Il faut voir deux choses. Il y a d'une part la situation actuelle, d'autre part la dynamique, c'est-à-dire la vitesse à laquelle les déficits se sont creusés. Les professeurs en question négligent le second aspect. On peut naturellement avoir toutes les discussions théoriques que l'on veut sur la situation de l'Etat. Ce que je relève d'abord, c'est que le Canton de Vaud connaît l'une des situations les moins brillantes parmi les cantons

suisses. Cela nous empêche d'être attrayants pour des entreprises, donc de créer des emplois. Cela ne nous donne pas confiance en nous-mêmes. Ensuite, si nous payons 290 millions d'intérêts par année aux banques auprès desquelles nous sommes endettés, cet argent manque pour financer les prestations qu'on attend de l'Etat. C'est de cela que nous devons sortir.

— De combien voulez-vous réduire les dépenses?

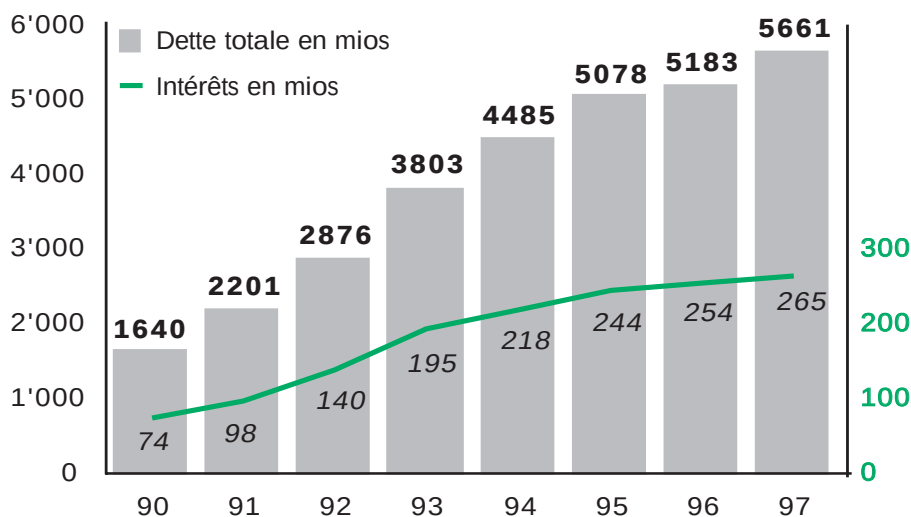
— La situation budgétaire initiale présentait un déficit de 660 millions. Après un premier «nettoyage», on est arrivé à 610 millions. Il restait donc 210 millions à trouver. C'est dans cet état que le projet de budget a été présenté au Conseil d'Etat lors de sa première séance sur le budget, à la fin du mois de mai. Nous avons étudié deux types de démarches : la compression du budget et la mise en œuvre du plan d'assainissement. Des compressions paraissent possibles dans le budget informatique, d'environ sept millions. Diverses compressions dans d'autres secteurs pourraient amener une quinzaine de millions. Il y a encore une série d'idées additionnelles d'économies pour un montant global de trois millions. Ensuite, nous pouvons revoir l'alimentation et l'utilisation de fonds destinés à des actions particulières hors budget, d'où une possibilité d'économie d'environ cinq millions. Enfin, nous avons réévalué de vingt millions les recettes fiscales attendues en 1999, en fonction des indications que peut nous fournir aujourd'hui l'Administration cantonale des impôts. Toutes ces mesures permettent de ramener le déficit à 560 millions. Il reste donc 160 millions à trouver par la mise en œuvre du programme d'assainissement.

— Et où trouverez-vous ces 160 millions?

— Pour l'instant, il s'agit de pistes qui doivent encore être étudiées en détail. Nous nous sommes donné des ordres de grandeur, qui doivent être considérés comme des intentions initiales, à prendre sous toutes réserves. Ainsi, nous étudions la possibilité de réduire les subventions de 50 millions et la masse salariale de 35 millions. L'analyse des missions de l'Etat, avec l'établissement de priorités, devrait dégager 17 millions d'économies en 1999. Nous allons également voir s'il est opportun de vendre une partie du patrimoine de l'Etat. A cela s'ajouteront une série de mesures complémentaires qui devraient rapporter 45 millions. Parmi ces mesures, nous trouverons en particulier l'effort demandé aux communes, avec lesquelles nous sommes actuellement en discussion.

Suite à la page 14

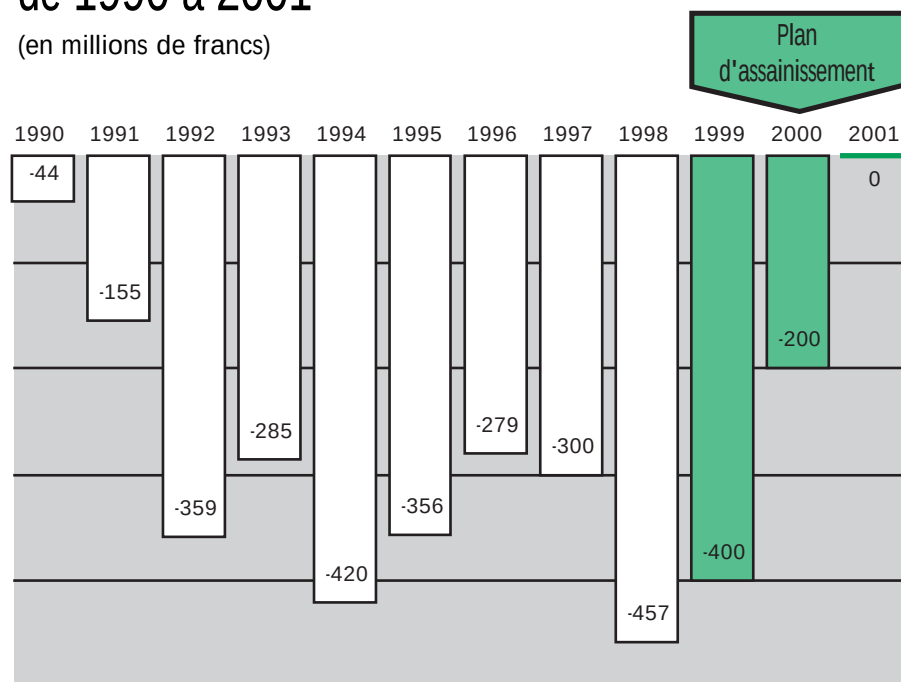
Augmentation de la dette de l'Etat depuis 1990



Le niveau de la dette et la charge d'intérêts ne cessent d'augmenter depuis 1990

Le déficit de l'Etat de 1990 à 2001

(en millions de francs)



Depuis 1990, les comptes de l'Etat de Vaud se soldent par un déficit; de ce fait, la Constitution vaudoise n'est pas respectée. Elle prévoit en effet (art. 48) que le déficit devrait être prélevé sur un fonds de réserve spécial, alimenté par les bénéfices. Si ce fonds fait défaut, il faut que le déficit soit couvert par des ressources nouvelles dans le plus prochain exercice. Deux réserves sont prévues: le temps de guerre ou de crise économique grave.

Le peuple aura à se prononcer en fin d'année sur l'introduction d'un mécanisme de frein à l'endettement qui remplacera cet article de la Constitution. La Gazette aura l'occasion d'y revenir.



Budget 1999

Suite de la page 13

— **Réduire les subventions de 50 millions, cela ne risque-t-il pas de tuer des activités, voire des entreprises utiles socialement et économiquement?**

— Les subventions représentent 40% de notre budget. On ne peut pas espérer réduire le déficit à 400 millions si on n'y touche pas. Mais nous savons que ces subventions ont souvent des effets multiplicateurs. Nous voulons donc une étude soignée pour évaluer précisément les conséquences possibles

«Je reconnais que les fonctionnaires ont déjà beaucoup donné»

d'une telle réduction, pour voir quelles subventions on peut supprimer ou réduire, et dans quelle mesure, sans dommage majeur pour la collectivité.

— **Et réduire la masse salariale de 35 millions, n'est-ce pas tondre ceux qui ont déjà été tondus?**

— Je reconnais que les fonctionnaires ont déjà beaucoup donné. Mais, comme les subventions, la masse salariale représente près de 40% du budget, et l'objectif budgétaire ne peut pas être atteint si on la considère comme taboue. Ces dernières années, la situation ne nous a pas permis d'appliquer pleinement les dispositions salariales du statut des fonctions publiques. Si nous avons un nouveau statut en 1999, cela devrait permettre au gouvernement et au parlement de déterminer la masse salariale. Si nous n'avons pas de nouveau statut, nous devons procéder comme l'année passée, en négociant avec les représentants des fonctionnaires une convention sur les salaires. En cas d'échec des négociations, nous proposerons un décret au Grand

Conseil, malheureusement sans concertation. En tout cas, une application pleine et entière du statut en 1999 me paraît d'ores et déjà impossible. Cette situation n'est pas propre au Canton de Vaud. Dans les autres cantons, comme à la Confédération, les collaborateurs de l'Etat sont sollicités de la même façon.

— **N'est-il pas choquant que les fonctionnaires doivent encore se serrer la ceinture, alors qu'il y a des contribuables aisés qui ne paient pratiquement pas d'impôts?**

— Oui. Actuellement, il y a des lacunes dans la fiscalité, qui tiennent d'ailleurs plus à la législation fédérale qu'à la loi fiscale cantonale. Ces lacunes sont intolérables. Il n'est pas normal que des habitants manifestement aisés puissent être exemptés d'impôt de manière tout-à-fait légale. Un groupe de travail fédéral devrait présenter prochainement des propositions pour combler ces lacunes, et j'entends que le Canton de Vaud joue un rôle en pointe dans ce domaine. Mais il ne faut pas attendre de miracles de cette démarche. Elle rapportera quelques millions, elle éliminera les cas les plus choquants, mais elle ne suffira pas à équilibrer notre budget. Sa valeur est plus éthique que financière, et c'est important.

— **On voit déjà que les objectifs d'économies seront très difficiles à atteindre. Ne songez-vous pas à agir également sur les recettes?**

— Bien entendu. A la fin août, nous évaluerons la situation et nous verrons s'il faut envisager un effort fiscal supplémentaire de

la population. Mais une telle mesure ne pourrait entrer en ligne de compte qu'en toute dernière étape de l'élaboration du budget. Nous devons tenir compte du fait que la population du canton a clairement fait savoir ces dernières années, à plusieurs reprises, qu'elle ne veut pas d'augmentation des impôts. Je rappelle que l'année dernière, la majorité du peuple a refusé une réforme fiscale pourtant modérée. Donc, pour espérer

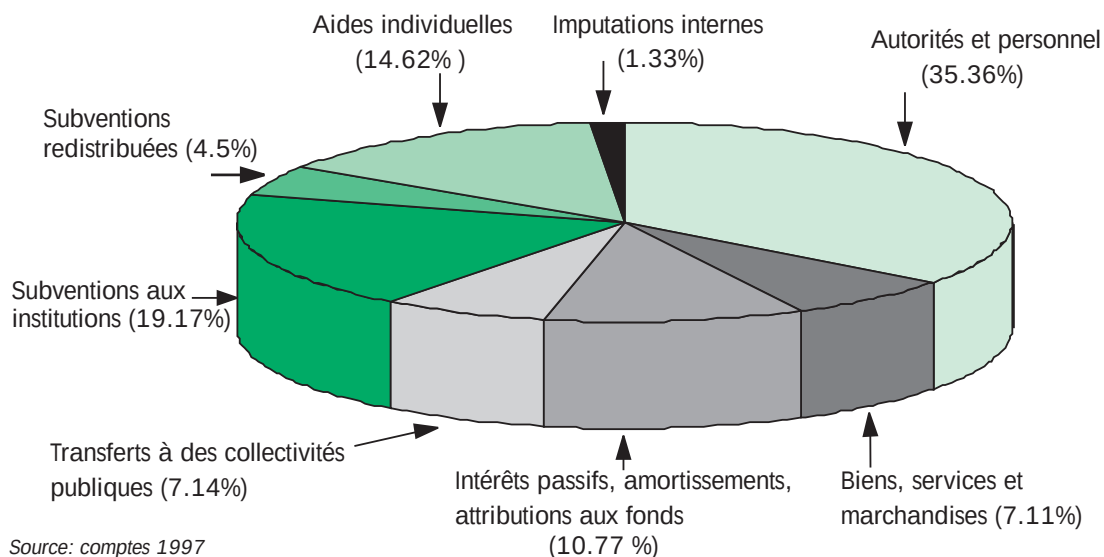
«Le peuple ne veut pas d'augmentation d'impôts. Il faut en tenir compte»

que la population accepte de payer plus d'impôts, nous devons d'abord la convaincre que nous avons fait tous les efforts réalisables pour réduire nos dépenses.

— **Ces dernières années, les comptes de l'Etat ont été meilleurs que le budget. N'êtes-vous pas trop pessimiste?**

— Pour le budget 1999, nous tenons compte des raisons techniques qui font que les comptes ont été, ces dernières années, moins catastrophiques que le budget. L'une des raisons les plus importantes réside dans le fait que les budgets précédents fixaient la masse salariale en fonction de la totalité des postes existants, alors que tous les postes ne sont pas pourvus en permanence. D'autre part, il y a des recettes fiscales qui sont par nature difficiles à prévoir. C'est le cas des

La répartition des dépenses de l'Etat



Source: comptes 1997

La répartition des dépenses varie peu d'une année à l'autre. La part du lion revient aux subventions et aides, ainsi qu'à la masse salariale (autorités et personnel)



Décisions

successions et donations, pour lesquels nous prendrons cette année le risque d'une prévision plus haute que précédemment. Enfin, dans la tournée que nous avons fait auprès des services, nous avons insisté pour que les hypothèses les plus pessimistes soient écartées, afin d'aboutir à des prévisions aussi proches que possible des dépenses qui devront effectivement être assumées. Mais cela ne nous autorise pas à enjoliver le budget en tablant sur des miracles. Notre budget doit rester réaliste. A tout prendre, s'il y a des surprises au moment des comptes, je préfère que ce soit de bonnes surprises.

— **Le Conseil fédéral a créé un consensus autour du plan d'assainissement des finances fédérales grâce à la «table ronde» orchestrée par Kaspar Villiger. Le Canton de Genève veut s'en inspirer. Y aura-t-il aussi une «table ronde» vaudoise?**

— J'y ai pensé, bien entendu. Je ne veux pas exclure qu'il y ait une «table ronde» dans le Canton de Vaud. Cependant, comme l'a dit M. Villiger lui-même, on ne peut pas faire une table ronde tous les jours. Ni chaque année. Cela demande une préparation très importante. Selon moi, le budget 1999 devrait pouvoir être élaboré avec les procédures ordinaires, qui n'excluent pas la concertation. J'aimerais réserver l'utilisation de méthodes et d'outils nouveaux, comme la table ronde, pour l'année suivante, où nous devons atteindre l'objectif du déficit à 200 millions. Car pour atteindre cet objectif-là, nous aurons à accentuer notre travail d'analyse des missions de l'Etat.

— **Depuis quelques mois, l'industrie redémarre. Le chômage diminue. Vos projets tiennent-ils compte d'une reprise économique?**

— Nos objectifs sont en principe indépendants de la conjoncture. Evidemment, les moyens à mettre en oeuvre, et l'ampleur des efforts que nous devons fournir pour atteindre ces objectifs, varieront en fonction de l'état de santé de l'économie. Secrètement, chacun de nous espère que l'économie nous donnera un coup de main. Mais on ne peut pas se reposer sur cet espoir. D'une part, chacun sait que la prévision économique n'est pas une science exacte; nous n'avons aucune certitude sur la durée et l'ampleur de la reprise qui semble s'amorcer. D'autre part, il y a dans notre déficit une partie structurelle qui doit être réduite de toute façon, si nous voulons que l'Etat utilise correctement les moyens que lui accordent les contribuables. Sans cela, reprise ou pas reprise, nous ne retrouverons pas la confiance du peuple.

Propos recueillis par Laurent Rebeaud

DSAS

Département de la santé et de l'action sociale

Rapport annuel des Hospices cantonaux

Le Conseil d'Etat a approuvé le rapport annuel 1997 des Hospices cantonaux. Ce rapport est présenté séparément du rapport annuel du Conseil d'Etat, selon la procédure entrée en vigueur l'an dernier avec le contrat de prestations passé entre l'Etat et les Hospices. Les comptes de fonctionnement pour 1997 présentent un bénéfice de 9,16 millions de francs, soit 1,3% des revenus d'exploitation principale, ce qui correspond à une situation d'équilibre. Ce résultat témoigne de la réussite de la maîtrise budgétaire acquise aux Hospices.

DSAS, secrétariat général, 021/ 316 50 40

DSE

Département de la sécurité et de l'environnement

Rationalisation du travail de la gendarmerie du lac : travaux en cours

Dans une motion déposée en décembre 1995, la députée Linette Vuilloud-Laurent demandait au Conseil d'Etat d'étudier la rationalisation du travail de la gendarmerie du lac. Le Conseil d'Etat lui répond en précisant trois points:

- la gendarmerie a déjà regroupé dans les locaux portuaires de Lausanne les centres de Clarens et de Morges (économie : 23'300 par an dès 1999) ;
- un groupe de travail intercantonal étudie aussi le regroupement de la police de navigation des lacs de Neuchâtel et de Morat confié à un seul canton ;
- une étude est en cours visant à rechercher des synergies entre le bureau de navigation du Service des autos et les brigades du lac de la police cantonale.

Gendarmerie du lac, cap. Bergonzoli,
021/ 644 83 01

La médiatrice de l'Etat rattaché à la Chancellerie

La création d'un poste de médiateur à l'Etat de Vaud est en phase d'étude et d'expérimentation. Ce projet, issu du «plan qualité» du service public, était piloté par le chef de l'ancien DJPAM. Le Conseil d'Etat a approuvé, à la fin de la précédente législature, la création d'un poste de médiateur financé par les réallocations de ressources issues de la démarche d'économie et de modernisation (DEM). Ce poste est occupé par Mme Véronique Jobin, qui a été engagée pour la phase expérimentale jusqu'à la fin de l'année 1998.

Avec la réorganisation de l'Etat sous le signe de DUPLO et le renouvellement du Conseil

DIRE

Département des institutions et des relations extérieures

Retour à la Confédération du chef du Service des affaires extérieures

M. Livio Hürzeler, chef du Service des affaires extérieures (SAE), rattaché au Département des institutions et des relations extérieures, a souhaité réintégrer le service diplomatique de la Confédération. M. Hürzeler est entré en fonction le 1er septembre 1997 et quittera l'Etat de Vaud le 30 novembre prochain. Le Conseil d'Etat a pris acte avec regret de cette démission et engage les mesures permettant d'assurer son remplacement et de poursuivre la conduite d'une politique extérieure favorisant l'émergence du canton sur le plan suisse et européen.

Isabel Balitzer Domon, déléguée à la communication, 021/ 316 40 62

DFJ

Département de la formation et de la jeunesse

Amélioration du statut des assistants à l'Université

Le Conseil d'Etat a adopté un nouveau règlement sur les assistants à l'Université de Lausanne. Différentes enquêtes réalisées au sein de l'Université ont permis de mettre à jour la précarité du statut des assistants sous le règlement actuel, en vigueur depuis 1982. Dorénavant, 40% du temps d'engagement sera à disposition de l'assistant pour compléter sa formation et poursuivre ses recherches. L'assistant sera en outre rattaché administrativement à une unité ou à un service plutôt qu'à une personne. Le nouveau règlement permettra également l'introduction d'une disposition relative au congé maternité, ainsi qu'une meilleure prise en compte des difficultés rencontrées par les assistants ayant charge de famille.

Christian Pilloud, chef du Service des affaires universitaires Tél. : 021/316 35 00

d'Etat, il fallait déterminer la position du médiateur dans l'organigramme de l'administration. Le Conseil d'Etat a décidé de rattacher ce poste à la Chancellerie d'Etat.

Mme Jobin est chargée de concrétiser les missions du médiateur et d'élaborer un cahier des charges. A titre expérimental, elle peut traiter des demandes concernant les rapports entre les citoyens et l'Etat. Au stade actuel, la médiatrice n'intervient pas dans les affaires qui concernent les relations entre les collaborateurs de l'Etat et leur employeur.

Véronique Jobin peut être atteinte au téléphone, N° 021/ 316 40 64.

Puccini et Rossini descendent dans les arènes d'Avenches



Au programme du festival d'Avenches lors des deux premières éditions: «Aïda» de Giuseppe Verdi (en haut) et «Carmen» de Georges Bizet (en bas)

«L'opéra est terminé quand la grosse dame a fini de chanter...» Ça, c'était avant. Avant la révolution de l'opéra: au fil du siècle, on a vu fondre les divas, le théâtre s'emparer de la scène, l'opéra s'installer aux champs et descendre dans la rue.

L'opéra, c'est à la fois l'art de l'extrême exigence et de la folie; c'est un art à la fois élitiste et populaire. C'est l'art complet par excellence. Epopée ou roman d'amour, satire sociale ou tragédie, l'opéra réunit tous les arts. C'est pourquoi il a très vite trouvé sa place hors des théâtres, sur la place publique en quelque sorte.

Vérone, Orange... et Avenches

Les arènes sont devenues, un peu partout, un lieu privilégié; pour parler des plus célèbres et proches de nous, songeons à Vérone et à Orange. Eh bien, nous, nous avons Avenches.

Depuis 1995, chaque été, les arènes du site gallo-romain le plus prestigieux de notre pays sont dédiées, l'espace de quelques jours, à l'art du *bel canto*. Beau défi qu'a relevé toute une région, peu favorisée par la météo, et qui draine cependant, chaque année, près de 40'000 spectateurs !

Brigitte Waridel

Au programme de cette 4^e édition 1998 :

Turandot de Puccini : les 3, 4, 5, 9, 10, 11 et 12 juillet.

Il Barbiere di Siviglia de Rossini : les 17, 18, 20 et 22 juillet.

Ouverture des portes à 19h. Représentations à 21h. Les prix vont de 32 à 132 fr.

Vente des billets : fastbox ticketservice 0848 800 800 . Office du tourisme d'Avenches 026/675 11 59.

Les répétitions générales sont ouvertes aux écoles: les mercredis 1^{er} (Turandot) et 15 juillet (Il Barbiere di Siviglia) à 21h. Inscriptions à l'Office du tourisme d'Avenches. Prix: 10 fr. par élève.



Musique

Cathédrale de Lausanne. La Création, de Joseph Haydn. Orchestre de la Suisse romande. Direction Armin Jordan. Choeur Le Motet de Genève.
Mercredi 17 juin, 20h30 (Location Billetel et le soir à l'entrée dès 19h30).

Expositions

Galerie François Rivier (Vevey, rue du Panorama 14). **Exposition Jean Scheurer. Jusqu'au 4 juillet** (ma-ve 13h-19h et sa 11h-18h).

Château de la Sarraz. Exposition Hélène de Mandrot et la Maison des Artistes.

Jusqu'au 28 juin (tous les jours, sauf le lundi, 10h-17h).

CHUV (hall principal). Acryliques de Peggy Donatsch.
Jusqu'au 9 juillet.

Musée historique et des porcelaines, Château de Nyon. 5^e Triennale internationale de la porcelaine contemporaine.
Jusqu'au 11 octobre (10h-12h, 14h-17 ; di 10h-17h, fermé le lundi).

Musée Olympique. Vision de la Suisse : 9 photographes lauréats du Prix 1998 pour le Rayonnement de la culture du district 1990 du Rotary international.
Jusqu'au 12 juillet (tous les jours de 9h à 19h ; jeudi jusqu'à 20h).

Théâtre

Kléber-Méleau. Confusion. De Pierre Byland et Jacques Lecoq. Mise en scène Pierre Byland. Compagnie Les Fusains. Avec Mareike Schnitker et Pierre Byland.
Jusqu'au samedi 20 juin (ma-me-je 19h ; ve-sa 20h30). Location Billetel.

Att2/La Filature (La Sarraz). Mythos. Création de l'Odin Teatret (Danemark)
Ma 16- ve 19 juin, 19h30 (réservation obligatoire au 021/866'19'55).

Archives cantonales vaudoises: nouvel horaire

Jusqu'au mois de septembre, les archives cantonales sont ouvertes les lundi, mardi, jeudi et vendredi de 9h à 18h, et le mercredi après-midi de 14h à 20h. D'octobre à mars, l'heure de fermeture est fixée à 19h.