



Job rotation à la Chancellerie d'Etat du canton de Zurich & Lessons learned

Avril 2025

Situation de départ

Le projet pilote de job rotation est décrit dans le rapport du Conseil fédéral en exécution au postulat Cottier 20.4522¹ du 15 décembre 2023 sur l'amélioration de la compréhension commune en matière de gestion de crise et de la compréhension mutuelle entre la Confédération et les cantons. Concrètement, le projet fait partie d'une série de mesures, telles que l'ouverture et l'élargissement des offres de cours à l'autre niveau étatique, des présentations mutuelles sur le thème de la gestion de crise, une collaboration plus étroite par le biais de projets communs et des visites réciproques lors d'exercices de gestion de crise.

La première phase du projet pilote de job rotation a eu lieu du 3 mars au 10 avril 2025. Une collaboratrice stagiaire de la Chancellerie fédérale (ChF) a passé au total six semaines à la Chancellerie d'Etat du canton de Zurich. Elle était plus précisément rattachée à l'Etat-Major, où elle a contribué à l'organisation de crise du Canton de Zurich. Elle a en outre eu un aperçu de différents domaines et activités de la Chancellerie d'Etat à travers une série de shadowings : service juridique, controlling du gouvernement, et coordination des relations extérieures. Elle a enfin passé une journée en shadowing avec la chancelière d'Etat ainsi qu'une journée en shadowing à la Direction de l'éducation.

Le but de ce document est de présenter l'expérience de la personne ayant participé au projet pilote, ainsi que les enseignements pour les futurs projets de job rotation entre l'administration fédérale et une administration cantonale.

Expérience de la collaboratrice ayant participé au job rotation

Grâce à cette rotation, la collaboratrice de la ChF qui s'est rendue à Zurich a considérablement approfondi sa compréhension des mécanismes de la collaboration intercantonale du point de vue du canton de Zurich, et le rôle de la Chancellerie d'Etat au sein de celui-ci. L'accueil réservé à cette collaboratrice a été marqué par un grand enthousiasme et confiance. Au cours des six semaines, elle a fortement contribué aux travaux de gestion de crise, et a pu apporter un point de vue extérieur et neutre sur les projets en cours. Il est important de souligner que malgré l'absence de multilinguisme dans le canton de Zurich, un grand soin à sa différence linguistique lui a été accordée. Les échanges ont concerné d'une part, les expériences faites par le canton de Zurich lors de situations de crise passées, mais aussi la nouvelle organisation de crise de l'administration fédérale et, d'autre part, l'organisation de la gestion de crise du canton de Zurich. Ces échanges ont été instructifs et précieux à bien des égards tant du côté de Zurich que de celui de la Confédération. Les tâches effectuées ont pu être définies en collaboration étroite entre la collaboratrice et son *Sparring-partner*. Dans ce cadre, elle a réalisé des représentations graphiques, revu les documents de travail d'Etat-major, réalisé une recherche sur l'organisation de crise d'autres cantons suisses, et également contribué à une analyse SWOT d'envergure.

Pour la collaboratrice de la Chancellerie fédérale, il a en outre été possible d'assister au débriefing de la séance plénière de la Conférence des directeurs cantonaux, en présence d'une conseillère d'Etat, durant

¹ Le fédéralisme à l'épreuve des crises. Les leçons à tirer de la crise du COVID-1" Rapport du Conseil fédéral en exécution au postulat 20.4522 Cottier du 16 décembre 2020

laquelle de nombreuses affaires concernant la Confédération ont été discutées. La participation à une Conférence des secrétaires généraux et les points abordés à l'ordre du jour ont également été riches en enseignements.

Plus-values institutionnelles et transfert des connaissances

Dans l'ensemble, le job rotation a permis à la collaboratrice de la ChF de mieux comprendre les défis d'un canton ou d'une chancellerie d'Etat vis-à-vis de la gestion des crises et des risques, et d'approfondir sa compréhension des processus et des besoins cantonaux. Cette connaissance approfondie a été partagée au sein de l'équipe de la section d'aide à la conduite stratégique, ainsi qu'avec la partenaire RH de la section afin de garantir la continuité des savoirs acquis. De plus, l'un des produits réalisés pour la Chancellerie d'Etat de Zurich a été mis à disposition de l'équipe de gestion de crise. Cette expérience a ainsi apporté une plus-value institutionnelle, notamment dans le domaine de la gestion de crise et dans l'implication des milieux scientifiques en temps de crise. La venue prévue d'un collaborateur de la chancellerie d'Etat de Zurich en novembre prochain apportera certainement des bénéfices additionnels à la ChF.

Du côté de la chancellerie d'Etat zurichoise, la rotation a permis d'avoir un éclairage nouveau sur les projets d'organisation de crise en cours, d'élaborer des produits de préparation aux crises, et de renforcer les réseaux existants avec le niveau fédéral. Il s'est avéré que le job rotation facilite la réflexion commune sur des thèmes et des défis partagés tout en permettant une réflexion critique sur son propre travail.

Conclusion

L'utilité du projet pilote a été clairement démontrée. L'objectif principal, à savoir améliorer la compréhension de la gestion de crise entre institutions, ainsi que permettre un transfert de connaissances organisationnelles et pratiques concernant la gestion de crise entre la Confédération et les cantons, ont été atteints. En outre, les sous-objectifs de compréhension de la gestion de dossiers spécifiques (tels que la collaboration avec la KFO), l'implication des milieux scientifiques et la coordination intercantonale, ont également été permis par la rotation des postes.

Il y a eu dans l'ensemble un grand intérêt à connaître la perspective de l'administration fédérale – et la flexibilité du canton de Zurich pour les aspects organisationnels et pratique a largement facilité le déroulement d'un tel projet. Les améliorations possibles concernent avant tout la mise à disposition, avant le début de la rotation, de lectures essentielles à la compréhension des futures tâches et poste de travail. Des heures de shadowing les premières semaines permettraient également d'accélérer la compréhension des enjeux de l'équipe d'accueil.