

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT
aux observations de la Commission des finances (COFIN)
sur le budget 2025 - Secondes réponses

Observation No 2

TRANSVERSAL

« Synergie entre Bureaux »

Au sein de l'Administration cantonale, du CHUV et des hautes écoles, plusieurs bureaux et/ou unités, par exemple de l'égalité et de la durabilité, ont des activités transverses.

Au vu de ce constat, le Conseil d'Etat est invité à présenter au Grand Conseil les synergies existantes ou potentielles entre les différents bureaux et l'opportunité de mutualisation afin d'en garantir l'efficacité.

Réponse du Conseil d'Etat

Les bureaux et unités concernés ont des missions, des bases légales et des publics cibles différents. Une mutualisation complète de leurs activités n'est dès lors pas nécessairement pertinente. Des synergies peuvent en revanche être recherchées lorsque les prestations, les compétences ou les besoins sont similaires.

En voici quelques exemples.

Bureaux de l'égalité

Les différents bureaux de l'égalité existant dans les institutions et l'Etat de Vaud, quand bien même ils poursuivent un but identique, ne s'adressent pas au même public. Par exemple, le bureau de l'égalité de l'Université de Lausanne s'adresse principalement à la communauté universitaire, c'est-à-dire aux étudiants, au personnel académique et administratif de l'université. De même, le bureau de l'égalité du CHUV a pour mission de promouvoir l'égalité des chances et de lutter contre les discriminations au sein de l'institution. En revanche, le bureau de l'égalité du canton de Vaud a une portée plus large, s'adressant à l'ensemble de la population du canton, aux institutions publiques et aux entreprises.

Le cahier des charges n'est pas non plus le même. Par exemple, alors que le harcèlement de rue est de compétence communale et que la violence domestique se retrouve dans les missions du canton, ces thématiques ne sont pas forcément de la compétence des autres bureaux de l'égalité.

Néanmoins, les synergies, lorsqu'elles sont possibles, sont toujours mises en place. Chaque année à l'initiative du BEFH, une rencontre annuelle avec les bureaux de l'égalité des hautes écoles, de l'UNIL, du CHUV et des villes vaudoises qui se sont dotées d'un-e délégué-e à l'égalité (Lausanne et Yverdon) est organisée afin d'y échanger sur les bonnes pratiques et les projets en cours.

Bureaux en matière de durabilité

Les bureaux en matière de durabilité suivent la même logique. Alors que le bureau de durabilité du CHUV travaille sur des initiatives visant à intégrer des pratiques durables dans les opérations et la gestion de l'hôpital ou que celui de l'UNIL s'occupe de promouvoir des initiatives et des projets en matière de développement durable au sein de l'université, l'Office cantonal de la durabilité et du climat de l'Etat de Vaud (OCDC) coordonne les politiques de durabilité et de climat du Conseil d'Etat, apporte son expertise aux services de l'ACV et accompagne les acteurs externes, notamment les communes, les entreprises et les organismes délégataires.

En matière de durabilité, l'Etat poursuit une action coordonnée intense avec différents acteurs et s'appuie sur de nombreuses synergies, autant à l'interne qu'à l'externe, notamment :

- Les communes bénéficient d'un programme d'accompagnement différencié, qui tient compte de leurs réalités. Ce programme inclut la mise à disposition d'outils et des soutiens financiers, ainsi que l'organisation de rencontres semestrielles.
- Une coordination se fait plusieurs fois par an avec les entités subventionnées (UNIL, Hautes écoles, EVAM, etc.), le CHUV et l'EPFL avec des présentations et des discussions thématiques. Un accompagnement spécifique des organismes prestataires est en cours de mise en place,

ainsi que plusieurs pilotes pour l'intégration de clauses de durabilité dans les conventions de subventionnement ;

- Des projets co-pilotés avec le SPEI sont destinés aux faîtières et milieux économiques, sous l'égide du Fonds de soutien à l'économie durable (FSED) ;
- Un réseau de répondantes et répondants en durabilité est animé par l'OCDC, qui organise également une coordination thématique tous les deux mois avec les responsables en durabilités dans les services.

Constructions et immobilier

La construction et les infrastructures constituent également un domaine dans lequel les différentes entités collaborent déjà. Des projets immobiliers sont notamment élaborés conjointement par la Direction générale des immeubles et du patrimoine (DGIP), la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) et l'UNIL. Le Campus Santé constitue un autre exemple de collaboration interinstitutionnelle, réunissant notamment le CHUV, l'UNIL, l'HESAV et la Haute École de la Santé La Source autour d'infrastructures et de prestations communes.

D'autres pistes de mutualisation ont également été explorées. Un postulat de l'ancien député Frédéric Borloz demandait au Conseil d'Etat d'étudier le regroupement des architectes de l'Etat de Vaud au sein d'une même entité. Dans son rapport, le Conseil d'Etat rappelait qu'il avait initié en 2006 une centralisation d'une grande partie des architectes, et présentait la répartition actuelle de la gestion immobilière à l'Etat de Vaud, répartie entre la Direction des immeubles et du patrimoine, la Direction des constructions, ingénierie, technique et sécurité du CHUV et le comité de pilotage des constructions universitaires. Après examen, le Conseil d'Etat a finalement estimé que l'organisation actuelle répondait parfaitement aux besoins de l'administration cantonale et qu'il n'était pas nécessaire d'accroître la centralisation des architectes. En effet, cette organisation permet de regrouper certaines compétences métiers, de maintenir un service de proximité et d'optimiser les processus de travail, tout en conservant une vision d'ensemble de la stratégie immobilière au sein de l'Etat de Vaud.

En matière d'efficacité énergétique et de durabilité des bâtiments, un groupe de travail commun « Construction durable » a été constitué. Ce groupe de travail est présidé par la DGIP, par le biais de sa direction de l'ingénierie et de la durabilité. Son but est d'uniformiser les pratiques entre entités constructrices (Directive DRUIDE 9.1.3), en lien avec les objectifs d'autonomie électrique d'ici à 2035 et de neutralité carbone d'ici à 2040. Les méthodes et critères de construction durable sont donc partagés : performance énergétique, matériaux, énergie renouvelable, approche cycle de vie, etc.

Le Conseil d'Etat aura l'occasion de se pencher sur cette question dans le cadre de la stratégie immobilière 2040, prévue pour la fin de la présente législature.

Informatique/numérique

En matière informatique, les systèmes d'information répondent à des objectifs différents selon les institutions. Pour l'administration cantonale, les priorités sont notamment la fourniture de prestations publiques, la gestion administrative, la sécurité des données et la continuité des services. Pour le CHUV, les systèmes informatiques sont directement liés à l'activité clinique. Les hautes écoles présentent quant à elles des besoins très diversifiés liés à l'enseignement, à la recherche et à l'innovation.

Des collaborations ponctuelles et structurées existent néanmoins entre les entités informatiques et numériques. Elles portent notamment sur la cybersécurité, la confiance numérique, la formation et certains projets technologiques. En voici des exemples :

- Dossier patient informatisé (DPI-VD) : La DGNSI est directement associée au projet de renouvellement du DPI du CHUV ; le directeur général de la DGNSI siège à la commission de suivi du projet.
- Programme SEAL : Le programme [seal] a été créé en 2023 à partir de l'ambition commune de trois universités – l'Université de Lausanne (UNIL), la Haute École d'Ingénierie et de Gestion

du Canton de Vaud (HEIG-VD) et l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) – de conjuguer leurs expertises pour relever les défis cruciaux de la confiance numérique et de la cybersécurité. Conscient de l'importance stratégique de ce domaine, l'Etat de Vaud s'est engagé à le soutenir dans le cadre de sa politique publique.

- **Projet de lutte contre le phishing** : la DGNSI, la POLCANT, l'UNIL, la HEIG-VD et l'EPFL ont participé à un projet commun visant à développer des solutions pour mieux se protéger contre les attaques de phishing. Il s'agit d'un exemple concret de mise en commun de compétences entre l'administration cantonale et les hautes écoles.
- **Trust Valley** : La Trust Valley a été créée comme plateforme de mise en réseau des pouvoirs publics, hautes écoles et entreprises autour de la confiance numérique et de la cybersécurité. Elle rassemble notamment les cantons de Vaud et Genève, l'EPFL, la HEIG-VD et l'UNIL.

Les synergies entre l'État, le CHUV, l'UNIL et les hautes écoles sont nombreuses et concernent une multitude de thématiques transversales : égalité, durabilité, santé, formation, recherche, innovation, numérique, cybersécurité, ressources humaines, communication, énergie, développement durable, etc. Elles prennent des formes diverses : échanges réguliers, réseaux professionnels, groupes de travail, projets communs, partage d'expertise, formations ou encore coordination des politiques publiques.

Les collaborations se mettent en place lorsqu'elles apportent une véritable plus-value, en tenant compte des missions, des compétences et de l'autonomie de chaque institution. Le Canton reste actif face à ces enjeux. Les nombreuses collaborations existantes démontrent cette volonté de travailler ensemble, de partager les compétences et de rechercher les complémentarités lorsque celles-ci sont pertinentes. Le Conseil d'Etat continuera à veiller, dans le respect de l'autonomie des différentes entités, à renforcer les collaborations et les synergies entre les bureaux.

Dans un environnement en constante évolution, de nouvelles thématiques transversales apparaissent continuellement. La recherche de synergies doit dès lors être comprise comme une démarche permanente.

Observation No 17

DEPARTEMENT DES INSTITUTIONS, DE LA CULTURE, DES INFRASTRUCTURES ET DES RESSOURCES HUMAINES

Direction générale de la culture

« Loi sur les Ecoles de musique (LEM) du 3 mai 2011 »

Observation

Le budget en lien avec la Loi sur les Ecoles de musique (LEM) du 3 mai 2011 est présent au sein de la Direction générale de la Culture, sous rubrique 3636 « Subventions accordées aux organisations privées à but non lucratif ». Cette politique publique concerne de l'enseignement.

Au vu de ce constat, le Conseil d'Etat est invité à renseigner le Grand Conseil quant à l'opportunité de transférer cette politique publique au sein du Département de l'enseignement et la formation professionnelle. La même démarche est attendue pour l'enseignement de la danse.

Réponse du Conseil d'Etat

La Commission des finances (COFIN) demandait au Conseil d'Etat d'étudier l'opportunité de transférer la Fondation pour l'enseignement de la musique (FEM) au sein du Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF), la même démarche étant attendue pour l'enseignement de la danse (Sport Art Étude Danse).

Le Conseil d'Etat partage le constat, formulé par la COFIN, selon lequel la politique publique découlant de la loi sur les écoles de musique (LEM) présente certaines caractéristiques similaires à une politique de l'enseignement. Cette observation a conduit le Département des institutions, de la culture, des infrastructures et des ressources humaines (DICIRH) à mener avec le DEF une analyse approfondie des missions confiées à la FEM, de leur rattachement institutionnel et des perspectives d'évolution du dispositif.

Les travaux réalisés ont confirmé que la FEM exerce principalement des missions liées à de l'enseignement, notamment la planification de l'offre de formation à l'échelle cantonale, la reconnaissance des écoles de musique, la coordination pédagogique et la gestion du système de financement de l'enseignement musical. En effet, si les objectifs poursuivis participent au rayonnement culturel du canton, les instruments de mise en œuvre relèvent essentiellement du domaine de la formation.

En plus de la pertinence d'un transfert de cette politique publique, l'analyse menée a également démontré que ce transfert ne pouvait être réalisé par une simple mesure organisationnelle ni par un déplacement budgétaire. La LEM attribue en effet expressément au département en charge de la culture plusieurs compétences de surveillance et de contrôle de la FEM. Leur transfert au DEF nécessite une modification préalable des bases légales afin de garantir la sécurité juridique du dispositif.

Ces travaux ont abouti à l'élaboration d'un Exposé des motifs et projet de loi modifiant la LEM ainsi qu'à un projet de décret fixant les contributions de l'Etat et des communes à la FEM pour la période 2027-2031. Cet EMPD/L prévoit notamment le transfert de la surveillance de la FEM au DEF, l'adaptation des dispositions légales nécessaires à cette évolution et le maintien du montant du financement du dispositif sur un horizon correspondant à une législature.

Le Conseil d'Etat prévoit de soumettre cet EMPD/L au Grand Conseil d'ici à la fin de l'année 2026. Sous réserve de son adoption, le transfert de la responsabilité de la politique publique et de la surveillance de la FEM pourra intervenir en 2027. Le transfert budgétaire, dont le budget 2028 intégrera formellement la pérennisation, pourra s'effectuer par voie de crédit supplémentaire compensé.

Cette échéance présente l'avantage de coïncider avec le début du nouveau décret de financement 2027-2031 et permettra au DEF d'engager ensuite les travaux de révision en profondeur de la LEM, en particulier sur les enjeux mis en évidence par le rapport d'évaluation 2026, que ce soit sur des questions de gouvernance, de financement ou d'accessibilité, ou encore sur une meilleure articulation avec le système scolaire.

Enfin, en ce qui concerne la filière Sport Art Étude Danse, l'évaluation conduite par les deux Départements a également mené à une procédure de transfert du DICIRH vers le DEF. Comme il ne nécessite pas de modification de la base légale, ce transfert a été mis progressivement en œuvre dans le courant de 2026. Il sera intégralement effectif au premier janvier 2027, le transfert des subventions attribuées aux écoles membres de la filière étant inscrit au budget 2027.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 16 septembre 2026.

La présidente :

Le chancelier :

C. Luisier Brodard

M. Staffoni