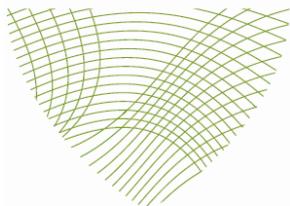


COUR DES  
COMPTES  
CANTON DE VAUD



Cour des comptes  
du canton de Vaud

## Rapport d'activité 2022

---

*La Cour des comptes est une autorité indépendante qui a pour mission de contrôler l'utilisation de tout argent public, sous l'angle de la performance en s'assurant principalement du respect des principes d'économie, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, et subsidiairement du respect des principes de légalité et de régularité. (Art. 2 LCComptes)*

---

Rue Langallerie 11 - 1014 Lausanne  
Téléphone : 021 316 58 00  
info.cour-des-comptes@vd.ch



# Table des matières

L'avant-propos de la présidente .....	3
La vie de la Cour .....	4
Les rapports d'audit publiés en 2022 .....	8
Rapport n°74 : Audit de la protection des données personnelles dans l'Administration cantonale vaudoise, publié le 12 janvier 2022 .....	8
Rapport n°75 : Audit de performance de la Protection civile vaudoise : une crédibilité renforcée à valoriser, publié le 1er juin 2022 .....	9
Rapport n°76 : Stages des futures enseignantes et futurs enseignants à l'école obligatoire : renforcer l'implication de la HEP dans la formation pratique pour en garantir la qualité, publié le 15 juin 2022 .....	10
Rapport n°77 : Audit du pilotage des offices des poursuites vaudois : Optimiser les ressources et améliorer les contrôles pour garantir la performance des prestations, publié le 31 août 2022 .....	11
Rapport n°78 : Audit de la promotion d'une alimentation équilibrée et de l'activité physique auprès des enfants et des jeunes : concrétiser la stratégie et renforcer la coordination sur le terrain, publié le 21 septembre 2022 .....	12
Les mandats et signalements .....	14
Le suivi des recommandations au 31.12.2022 .....	15
Quelques chiffres sur le suivi .....	15
Inventaire des recommandations non traitées .....	16
Les rapports d'audit suivis .....	18
Rapport n°48 : Audit de performance de la construction des établissements médico-sociaux dans le canton de Vaud, publié le 28 novembre 2018. ....	19
Rapport n°58 : Audit de la performance du groupe Impact – Gestion des conflits au travail et lutte contre le harcèlement psychologique et sexuel, publié le 13 novembre 2019....	20
Rapports n°60 à 62 et 64 à 66 : Surveillance des établissements d'hébergement et de restauration (LADB), publiés le 21 décembre 2020 et le 28 janvier 2021 .....	21
Rapport n°67 : Gouvernance des projets de système d'information métier de l'Etat de Vaud : audit de la mise en œuvre de projets stratégiques, publié le 20 juillet 2021 .....	24
Rapports n°68 à 72 : Performance des plans généraux d'évacuation des eaux (PGEE), publiés le 22.09.2021 .....	25

Rapport n°73 : Audit de performance de l'octroi des permis de construire et des permis d'habiter en zone à bâtir : une synthèse d'audits menés auprès de sept communes complétée par un audit de la CAMAC, publié le 13 octobre 2021. ....	27
Rapport n°74 : Audit de la protection des données personnelles dans l'Administration cantonale vaudoise, publié le 12 janvier 2022. ....	28
Rapport n°75 : Audit de performance de la Protection civile vaudoise : une crédibilité renforcée à valoriser, publié le 1er juin 2022. ....	29
Rapport n°76 : Stages des futures enseignantes et futurs enseignants à l'école obligatoire : renforcer l'implication de la HEP dans la formation pratique pour en garantir la qualité, publié le 15 juin 2022. ....	29
<b>La Cour des comptes en bref. ....</b>	<b>30</b>

## L'avant-propos de la présidente



L'année 2022 est celle de la continuité. Le collège des magistrats est en place depuis début 2020, les aléas

professionnels liés à la pandémie derrière nous (on l'espère définitivement !), les nouveautés intégrées dès le début de la mandature (capsules vidéo de présentation et synthèse de nos rapports) n'en sont plus et ont prouvé leur grande utilité. Le télétravail est entré dans les mœurs et est apprécié des chef·fe·s de mandat d'audit.

Autorité indépendante, la Cour a publié cinq rapports d'audit dont elle s'est elle-même saisie du sujet. Ces publications ont rencontré un vif intérêt, tant de la part des député·e·s, des médias que du public. La publication d'un audit couronne souvent plus d'une année de travail de l'équipe d'audit et l'écho qu'elle suscite est le bienvenu. A fin 2022, huit nouveaux audits sont en phase d'exécution ou de planification.

La Cour publie les suites données par les entités auditées à ses recommandations encore ouvertes. Le tableau d'inventaire complet fait l'objet d'une annexe à ce rapport d'activité. L'exercice 2022 du suivi des recommandations de la Cour des comptes porte sur 18 rapports publiés entre 2018 et 2022, représentant un total de 230 recommandations.

Ce suivi augmente encore la valeur de l'audit de performance effectué car il renforce son

impact visant à une utilisation efficace, efficiente et économe des ressources à disposition des pouvoirs publics pour mener à bien leurs missions. Néanmoins, la responsabilité de mettre en œuvre les recommandations d'audit acceptées revient aux entités contrôlées.

La Cour se réjouit de la proportion importante de recommandations entièrement mises en œuvre, ainsi que du nombre de recommandations pour lesquelles des mesures sont en voie de réalisation. Elle peut ainsi mettre fin au suivi de plus de 17 % de ses recommandations, celles-ci étant soit entièrement traitées soit la Cour a décidé d'en arrêter le suivi. Ce constat confirme la plus-value que les audits de la Cour apportent à l'amélioration de la performance de l'action publique.

Je tiens à remercier les autorités cantonales et communales ainsi que toutes les entités auditées qui nous ont permis de réaliser les audits dans un climat ouvert et constructif.

J'adresse également mes sincères remerciements à l'ensemble des collaborateur·trice·s ainsi qu'à mes collègues pour leur engagement et leur énergie tout au long de l'année 2022 en relevant leur professionnalisme visant à augmenter l'impact des audits de la Cour des comptes sur la performance de l'utilisation de l'argent public.

Valérie Schwaar, présidente

## La vie de la Cour

Le collège des magistrats se réunit toutes les semaines. Selon le tournus établi, Mme Valérie Schwaar le préside jusqu'à fin 2023. La répartition des différentes tâches liées aux délégations incombant aux magistrat·e·s (RH, finances, locaux, méthodologie, informatique, etc.) suit le même roulement.

Huit équipes formées chacune de deux chef·fe·s de mandat d'audit et d'un·e magistrat·e mènent l'activité d'audit de la Cour des comptes. Huit thèmes d'audits sont donc en cours d'exploration ou d'exécution et cinq d'entre eux devraient être publiés d'ici à fin 2023.

Si la Cour des comptes sélectionne elle-même les sujets d'audits, elle peut également être mandatée par les autorités politiques ou recevoir un signalement. Plusieurs de ces derniers ont été déposés à la Cour durant l'année écoulée (voir page 14). En 2022, elle a également lancé un audit conjoint avec la Cour des comptes de Genève et la Chambre régionale des comptes de Rhône Alpes- Auvergne. La publication du rapport est prévue en 2023.

Toutes les publications de la Cour sont disponibles sur sa page internet.

---

# 20'647

pages vues sur [www.vd.ch/cdc](http://www.vd.ch/cdc) en 2022

---

Les synthèses des rapports d'audit tout comme les capsules vidéo de présentation, introduites en 2020, sont saluées tant par les décideurs politiques que par les médias. Ces deux formes permettent en effet une prise de connaissance du sujet rapide et claire, donnant plus de visibilité aux travaux de la Cour des comptes.

---

# 4'371

vues pour les capsules vidéo présentant les audits publiés en 2022

---



### Le budget de la Cour

La Cour élabore son budget sur la base des directives budgétaires, données par le Conseil d'Etat à l'Administration pour établir le budget de l'Etat de Vaud. Son budget est proposé ensuite au Grand Conseil par l'intermédiaire du Département des finances et de l'agriculture (DFA). 85% de son budget (2,52 millions de francs) est constitué de charges salariales. Le solde représente essentiellement le loyer, les honoraires des expert·e·s mandaté·e·s dans le cadre des audits et les frais de formation.

La Cour des comptes effectue une évaluation annuelle de son système de contrôle interne (SCI) et élabore des propositions d'amélioration.

La Cour est soumise à la révision annuelle de ses comptes et de son système de contrôle interne par des auditeurs agréés, désignés par le Grand Conseil (art. 28 LCComptes). La fiduciaire mandatée n'a pas formulé d'observation sur les comptes 2022 ni sur le système de contrôle interne de la Cour.



## L'équipe

L'équipe de la Cour des comptes est constituée de huit chef·fe·s de mandat d'audit pour un total de 6.8 ETP, d'une secrétaire de direction à plein temps et de trois magistrat·e·s. Les chef·fes de mandat d'audit engagé·e·s à la Cour ont des profils divers mais sont toutes et tous au bénéfice d'un Master en sciences économiques ou humaines. Suite à un départ, la Cour a accueilli en février un nouveau chef de mandat d'audit.

Le travail d'audit est un travail de longue haleine : il faut plus d'une année entre la saisine d'un sujet et la publication du rapport d'audit. De nombreux entretiens sont menés, en interne avec les équipes ou les expert·e·s mandaté·e·s et en externe avec les entités auditées.

---

# 174

entretiens avec nos audités en 2022

---



## La formation continue

Soucieuse de créer et maintenir le lien au sein de l'équipe, la Cour organise des formations internes de groupe. En 2022, elle a mandaté la Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation (FCAR) pour l'organisation d'un cours intensif intitulé « Rédiger des rapports en langage clair et simple ». Cet enseignement a été dispensé à distance à l'ensemble de l'équipe de la Cour sur 3 demi-journées au mois de janvier. Il a permis de réfléchir aux rapports publiés par la Cour des comptes et d'acquérir des techniques de rédaction.

Ce type de cours fait partie d'une politique de formation continue volontaire à la Cour des comptes. En effet, chaque collaboratrice et collaborateur effectue individuellement au minimum 3 journées de formation continue par an, dans le domaine de l'audit, des outils bureautiques ou de développement personnel. La Cour s'assure ainsi de bénéficier de compétences pointues pour mener sa mission.

\* \* \*

La Cour des comptes entretient des contacts réguliers avec plusieurs interlocuteurs :



### **Les autorités vaudoises**

Conformément à l'art. 20 al. 2 LCComptes, la Cour des comptes transmet son programme de travail au Grand Conseil (Présidence et Commissions de surveillance), au Conseil d'Etat et au Contrôle cantonal des finances (CCF). En sus, elle informe ces mêmes autorités vaudoises du lancement et de la publication de chacun de ses audits. Elle présente également en primeur chaque rapport d'audit aux député·e·s intéressé·e·s à l'occasion d'une séance dédiée.



### **Les commissions de surveillance du Grand Conseil**

La Cour rencontre régulièrement les commissions de surveillance du Grand Conseil, soit la commission de gestion (COGES) et celle des finances (COFIN). Le but de ces séances régulières est d'intensifier la communication entre les instances de contrôle de la performance.

La Cour des comptes a également reçu la visite des sous-commissions COFIN et COGES en charge de la surveillance du Département des finances et de l'agriculture (DFA), dont dépend administrativement la Cour des comptes.



### **Le contrôle cantonal des finances (CCF)**

Conformément à l'art. 20, al. 3 LCComptes, la Cour des comptes et le Contrôle cantonal des finances (CCF) se réunissent afin de coordonner leurs travaux respectifs. Avant chaque lancement d'audit, la Cour des comptes s'assure par exemple que le CCF n'a pas prévu d'audit du ou des mêmes entités au même moment. En 2022, le CCF et la Cour se sont rencontrés à deux reprises et s'échangent régulièrement chacune de leurs publications.



### **Les autres institutions de contrôle**

La Cour des comptes vaudoise entretient également des liens avec d'autres instances supérieures de contrôle tant en Suisse qu'à l'étranger pour partager expériences et bonnes pratiques en matière d'audit de performance :

Deux magistrat·e·s se sont ainsi rendus les 19 et 20 mai au séminaire organisé par l'Organisation européenne des Institutions régionales de contrôle externe des finances publiques (EURORAI) à Francfort-sur-le-Main (D), sur le thème « l'audit du secteur public dans l'ère du changement numérique – maîtrise des défis externes et internes ». Les trois magistrat·e·s ont également participé au Xle Congrès, sur le thème de « la santé publique » et à l'assemblée générale de cette même organisation à Palma de Majorque les 20 et 21 octobre.

Deux magistrat·e·s ont également assisté les 23 et 24 août 2022 à Berne à la 22e Conférence suisse des contrôles des finances consacrée aux entreprises publiques (CCOFI) organisée par le Contrôle fédéral des finances et dont le thème était « les infrastructures critiques ». La Cour y a présenté à cette occasion son audit sur les plans généraux d'évacuation des eaux (PGEE) (rapports n°68 à 72).

Les magistrat·e·s et plusieurs chef·fe·s de mandat ont ensuite pris part au séminaire du groupe ERFA (Groupe Collectivités Publiques Latine) de l'Institute of Internal Auditing Switzerland (IIAS) le 30 septembre à Crêt-Bérard, sur le thème « Les enjeux liés aux aides financières et contrats de prestation, de l'opportunité à la surveillance ».

La Cour cultive également des contacts réguliers avec la Cour des comptes de Genève, avec laquelle elle mène actuellement un audit conjoint.



### Les médias

La Cour rend public tous ses rapports pour autant qu'aucun intérêt prépondérant, public ou privé, ne s'y oppose (art. 32 RComptes). Ils sont disponibles sur sa page internet ([www.vd.ch/cdc](http://www.vd.ch/cdc)).

---

# 12'534

documents de la Cour téléchargés en 2022

---

Elle bénéficie de l'appui du Bureau d'information et de communication de l'Etat de Vaud (BIC) pour l'envoi des invitations et des communiqués de presse, ainsi que la publication de ses capsules vidéo sur la chaîne YouTube des Autorités vaudoises. Chaque publication d'audit donne lieu à une présentation aux médias (conférence de presse et/ou entretiens individuels).

\* \* \*



## Les rapports d'audit publiés en 2022

Cinq audits ont été publiés en 2022 :

### **Rapport n°74 : Audit de la protection des données personnelles dans l'Administration cantonale vaudoise, publié le 12 janvier 2022**

La Cour a centré son étude sur l'Administration cantonale vaudoise (ACV) selon deux axes d'analyse : la protection des données selon la loi vaudoise sur la protection des données (LPrD) et la sécurité informatique. Elle a audité d'une part les conditions cadres mises en place par les entités transversales que sont l'Autorité de protection des données et de droit à l'information (APDI), le Service du personnel (SPEV) et la Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI) et d'autre part l'application de la LPrD dans huit entités-métiers traitant des données administratives, médicales, pédagogiques ou sociales.



Des manquements parfois importants ont été constatés dans les entités-métiers. Par exemple : des clauses contractuelles inadéquates, une gestion insuffisante des accès, l'envoi par messagerie électronique de fichiers contenant des données sensibles, ou la conservation indéfinie de données personnelles. La Cour recommande de mettre en place une formation obligatoire en matière de protection et de sécurité des données à l'intention de tout le personnel et de renforcer les compétences en interne afin de pallier un manque de connaissance sur les dispositions LPrD et une méconnaissance des bonnes pratiques en matière de sécurité informatique. Les entités-métiers sont également invitées à réaliser un travail d'analyse des données personnelles traitées en vue de leur appliquer les mesures de protection adéquates.

Concernant les entités transversales, la Cour relève la bonne performance des mesures pour sécuriser l'architecture informatique et l'important travail de rattrapage effectué par la DGNSI en matière de sécurité. La Cour recommande toutefois que des règles de bonnes pratiques soient établies et rendues accessibles à l'ensemble du personnel. Quant à l'APDI, la Cour reconnaît son important travail de conseil et d'appui aux entités soumises à la LPrD. Elle recommande néanmoins de renforcer ses compétences en informatique et d'augmenter son activité de surveillance, qui ne représente qu'une part marginale de son activité.

Malgré les manquements constatés, la Cour relève que la culture de la confidentialité (secret de fonction) et la sécurité informatique permettent de garantir une certaine protection. Néanmoins, les lacunes constatées augmentent les risques de fuite ou de vol de données lors d'une cyberattaque par exemple.

### **Recommandations**

Plus de dix ans après l'entrée en vigueur de la LPrD, la Cour estime qu'il est temps que l'administration cantonale s'implique dans sa mise en œuvre afin de garantir efficacement la protection des données personnelles des citoyen·ne·s. Elle adresse 12 recommandations aux entités-cadres et au Conseil d'Etat et huit aux entités-métiers. A l'exception d'une entité-métier qui propose une variante plus légère, toutes les recommandations sont acceptées.

Le suivi de ces recommandations figure à la page 28.

## Rapport n°75 : Audit de performance de la Protection civile vaudoise : une crédibilité renforcée à valoriser, publié le 1er juin 2022

La protection civile est l'un des cinq partenaires du système coordonné de protection de la population. En cas d'événements graves, elle appuie, renforce ou décharge les autres partenaires que sont la police, les sapeurs-pompiers, la santé publique et les services techniques, garantissant ainsi une capacité d'intervention sur la durée.

Depuis plusieurs années, la PCi subit une baisse significative de ses effectifs, encore accentuée en 2021 par une nouvelle législation fédérale qui a réduit la durée de l'obligation de servir. Malgré cela, elle a démontré sa capacité à remplir des missions sortant de l'ordinaire, notamment durant la pandémie de COVID-19. Pour garantir un engagement important à long terme, les 10 organisations régionales de protection civile (ORPC) ont été regroupées en quatre bataillons, avec une ligne de commandement unique. Ce regroupement est la solution privilégiée par le Conseil d'Etat dans le cadre d'un projet de réforme de la PCi nommé Tetris.

A l'issue de son audit, la Cour adresse au Service de la sécurité civile et militaire (SSCM) 15 recommandations qui sont toutes acceptées. Ces recommandations s'articulent autour de trois domaines d'amélioration visant à permettre à la PCi d'assurer les mêmes missions malgré la baisse de ses effectifs : une meilleure organisation, un personnel mieux formé et mieux équipé, et une communication claire et positive.

### Recommandations

En matière d'organisation, la Cour constate que le « profil de prestations » clarifiant la stratégie cantonale pour la PCi est toujours à l'état de projet. La finalisation de ce document est prioritaire afin notamment de définir les formations à dispenser et les investissements nécessaires. Le Canton doit également renforcer ses contrôles actuellement lacunaires des ORPC, tant sur les plans opérationnel que financier. Personnaliser la mobilisation des astreints et s'assurer que des unités soient en service toute l'année optimiseraient également l'organisation de la PCi.

La Cour recommande d'identifier régulièrement les compétences professionnelles des astreints afin de pouvoir les affecter là où ils sont le plus utiles. Le niveau d'exigences pour les cadres professionnels doit également être revu à la hausse avec une mise à jour régulière de leurs compétences. Les programmes de formation devraient aussi tenir compte des risques prioritaires identifiés dans la dernière analyse publiée par le Canton en 2022. Le matériel, très disparate, ne facilite ni la formation ni la collaboration ; la Cour recommande de mieux le recenser, de le rendre facilement accessible et à terme de l'harmoniser.

Bénéficiant d'une crédibilité renforcée grâce à ses récents engagements, la PCi devrait davantage valoriser les formations et les expériences acquises et envisager une communication positive avec les employeurs. Confirmée tant par les astreints que par ses partenaires, l'amélioration de l'image de la PCi est un atout sur lequel le Canton peut s'appuyer pour mener à bien une réforme touchant à la question toujours sensible de la répartition des compétences Canton-communes.

Le suivi de ces recommandations figure à la page 29.



## **Rapport n°76 : Stages des futures enseignantes et futurs enseignants à l'école obligatoire : renforcer l'implication de la HEP dans la formation pratique pour en garantir la qualité, publié le 15 juin 2022**

La Cour des comptes s'est intéressée aux stages effectués par les étudiant·e·s HEP dans les classes des établissements scolaires du canton. Elle a analysé les conditions-cadre développées pour assurer la qualité de cette formation pratique et s'est penchée sur la coordination des différents acteurs impliqués.

Les stages sont un élément clé de la formation des futur·e·s enseignant·e·s. Ils se déroulent sous la supervision de praticiennes formatrices et praticiens formateurs (PraFos) qui, en plus de leur charge d'enseignement, accompagnent les stagiaires et les évaluent. Ces PraFos sont engagé·e·s par la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO) et supervisé·e·s par les directions d'établissements scolaires. Les PraFos n'ont donc aucun lien hiérarchique avec la HEP, quand bien même cette dernière délivre les diplômes attestant de la réussite des études.

### **Recommandations**

La HEP doit se positionner en tant que leader de la formation pratique mais elle ne peut garantir la qualité de la formation pratique sans une étroite collaboration avec la DGEO et les établissements scolaires, dans le respect des prérogatives de chacun. La Cour a ainsi adressé 15 recommandations à la HEP pour veiller au maintien de la qualité de la formation pratique dans un contexte d'augmentation des effectifs et de rapide évolution du métier. Elle a également adressé quatre recommandations à la DGEO en tant qu'autorité d'engagement des PraFos.

Ces recommandations visent à garantir que tous·tes les futur·e·s enseignant·e·s soient confronté·e·s, durant leur formation, à certaines expériences pour assurer au mieux la charge de leurs futures classes. Pour cela, une plus grande précision sur la définition des attentes en matière de contenu et d'encadrement des stages est nécessaire afin de réduire les inégalités de traitement.

De plus, il s'agit de nommer des PraFos en nombre adéquat et avec les qualifications requises. Les exigences envers les PraFos doivent ainsi être clarifiées et leur formation continue rendue obligatoire. Pour assurer des stages de qualité, la Cour recommande à la HEP d'exercer une surveillance des prestations délivrées par les PraFos et de prendre les mesures nécessaires, au besoin avec la DGEO.

Finalement, afin de renforcer le lien avec le terrain, il est nécessaire de concevoir une nouvelle fonction de « référent·e », dont la mission sera d'accompagner les PraFos, servir de relai avec la HEP et encourager le partage de bonnes pratiques.

Une dernière recommandation, adressée à la HEP ainsi qu'à la DGES son autorité de tutelle, demande de renforcer l'évaluation de la performance des stages au moyen d'indicateurs clairs et mesurables.

Le suivi de ces recommandations figure à la page 29.



## **Rapport n°77 : Audit du pilotage des offices des poursuites vaudois : Optimiser les ressources et améliorer les contrôles pour garantir la performance des prestations, publié le 31 août 2022**

La mission des offices des poursuites (OP) est de recouvrer des dettes sur requête des créancier·ère·s. La loi fédérale est prescriptive sur certains aspects tels que les émoluments, mais permet une grande flexibilité dans l'organisation et la gestion des offices par les cantons. La Cour a donc analysé l'organisation du Secrétariat général de l'Ordre judiciaire vaudois (SG-OJV) et les outils mis en place pour assurer le contrôle et la gestion des OP. Les ressources informatiques mises à leur disposition et la gestion des ressources humaines ont également été audités. Si les délais d'exécution et la formation du personnel sont parmi les points forts constatés, l'organisation du SG-OJV et sa gestion des OP peuvent toutefois être améliorées.



Le SG-OJV est composé de diverses sections et cellules administratives, dont les rôles et responsabilités méritent d'être clarifiés. La cellule spécifiquement dédiée aux offices de poursuites et de faillites génère des redondances et des difficultés de coordination avec les autres sections du SG-OJV.

Le cadre de contrôle doit être renforcé, en définissant notamment les tâches à réaliser et leur fréquence. En outre et bien que le domaine des poursuites soit sensible, aucune analyse complète des risques n'a été effectuée. De même, les indicateurs et statistiques permettant de vérifier les activités des OP et leur gestion des ressources humaines ne sont pas suffisants pour piloter la performance des 10 offices.

Il existe un risque d'erreur et une perte d'efficacité liés à la retranscription manuelle de données. En effet, il n'existe aucune interface avec d'autres applications étatiques. De plus, les collaborateur·trice·s ne peuvent pas accéder au logiciel métier, ni faire signer électroniquement des documents lors des saisies menées en dehors des offices.

Le logiciel métier doit encore être développé afin d'y intégrer les données actuellement traitées dans des applications bureautiques parallèles.

La vente en ligne des biens saisis doit être privilégiée par rapport aux ventes aux enchères en présentiel, les premières étant financièrement plus avantageuses. En outre, un historique cantonal des ventes devrait être créé afin d'harmoniser l'évaluation des biens.

Au niveau des ressources humaines, les besoins pour chaque fonction au sein des OP doivent être redéfinis et la répartition des forces entre les OP doit être plus dynamique. De plus, il faut déterminer des critères d'attribution du futur personnel itinérant pour assurer l'efficacité de ces ressources complémentaires. Enfin, il convient de favoriser la communication horizontale et le partage de compétences entre personnes occupant les mêmes fonctions au sein des divers OP.

### **Recommandations**

La Cour adresse donc 14 recommandations au SG-OJV et des réserves ont été émises sur trois d'entre elles (détails dans le rapport d'audit). La recommandation concernant les ventes aux enchères a été formellement refusée.

Le suivi de ces recommandations ne débutera qu'à fin 2023.

## **Rapport n°78 : Audit de la promotion d'une alimentation équilibrée et de l'activité physique auprès des enfants et des jeunes : concrétiser la stratégie et renforcer la coordination sur le terrain, publié le 21 septembre 2022**

La Cour des comptes a audité les actions que la Direction générale de la santé (DGS) soutient et coordonne pour prévenir le surpoids et l'obésité chez les enfants et les jeunes. Elle s'est particulièrement intéressée à la promotion d'une alimentation équilibrée et d'une activité physique régulière.



Plusieurs partenaires, publics et subventionnés, sont actifs sur le territoire vaudois. La DGS est chargée de la stratégie cantonale et de la coordination des différentes prestations. Elle collabore avec la Direction générale de l'enfance et de la jeunesse (DGEJ), dans le cas spécifique de la santé scolaire. La DGS délègue la mise en œuvre de la majorité des activités de promotion à Unisanté (Centre universitaire de médecine générale et santé publique) ainsi qu'à l'AVASAD (Association vaudoise d'aide et de soins à domicile).

La Cour constate que la stratégie de promotion de la santé est trop synthétique. Les objectifs n'ont pas été attribués aux différents acteurs et ils ne sont pas chiffrés. En raison de données incomplètes, la DGS ne connaît que partiellement l'étendue de la problématique du surpoids et de l'obésité chez les enfants. Elle n'a pas non plus de vue globale sur les dépenses consacrées aux différentes thématiques de promotion. La Cour estime que la DGS peine parfois à assumer son rôle de responsable stratégique auprès d'Unisanté et de l'AVASAD et à leur déléguer les tâches opérationnelles. D'un côté, la DGS s'implique directement dans des projets qui devraient être menés par Unisanté. Il en résulte un manque de clarté sur son périmètre d'action et une mise en œuvre ralentie. A l'inverse, la DGS et la DGEJ ne supervisent pas suffisamment les activités de l'AVASAD en milieu scolaire et leurs attentes ne sont pas clairement précisées. Enfin, la collaboration entre Unisanté et l'AVASAD est insuffisante. Aucune convention de collaboration ne formalise les liens entre ces deux acteurs du terrain, qui consacrent parfois des ressources aux mêmes activités et ne s'assurent pas systématiquement que les bénéficiaires des mesures sont ceux qui en ont le plus besoin.

La Cour a identifié trois axes d'amélioration qui visent à garantir que les actions menées sont évaluées sur la base de données fiables. Elles ont également pour but d'améliorer la coordination entre les acteurs et de combler les lacunes constatées au niveau de l'analyse des besoins des régions et des bénéficiaires de prestations.

### **Recommandations**

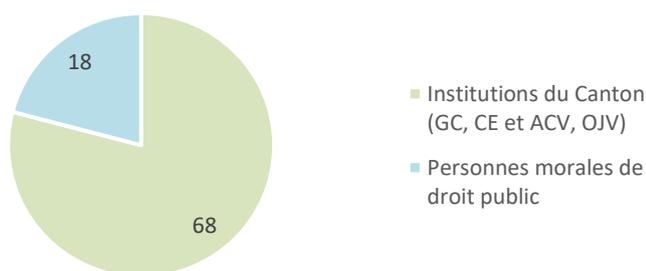
La Cour adresse huit recommandations à la DGS, qui en accepte sept, avec une réserve pour trois d'entre elles. Une de ces recommandations concerne également la DGEJ, qui la refuse. Trois recommandations sont adressées aux acteurs du terrain, une à Unisanté et deux à l'AVASAD, qui les acceptent.

Le suivi de ces recommandations ne débutera qu'à fin 2023.

## Quelques chiffres à propos des publications de la Cour

**86**

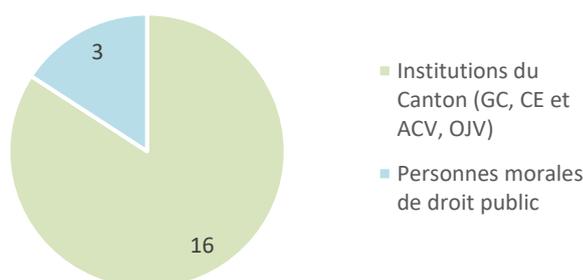
**nombre de recommandations formulées par la Cour en 2022**



**répartition des recommandations formulées en 2022 sur le type d'entités auditées**

**96%**

**taux d'acceptation des recommandations formulées**



**type d'entités auditées en 2022**

En 2022, la Cour n'a pas mené d'audit auprès des communes, ni auprès d'entités autres que des personnes morales de droit public auxquelles le Canton ou une commune délèguent l'exécution de tâches publiques ou accordent un soutien financier.



## Les mandats et signalements

La Cour des comptes reçoit des mandats spéciaux. Ainsi le Grand Conseil ou le Conseil d'Etat peut attribuer un mandat à la Cour des comptes (art. 21 & 22 LCComptes) mais quiconque peut également déposer un signalement, anonyme ou pas, appelé mandat spécial sur signalement en rapport avec des faits entrant dans les attributions de la Cour. La Cour des comptes est libre d'y donner suite ou non (art. 23 LCComptes).

En 2022, aucun mandat spécial des autorités n'a été proposé à la Cour mais cette dernière a reçu par courrier ou par courriel près de 25 signalements anonymes ou non. Si certains n'entrent pas dans le champ de compétences de la Cour, d'autres ont fait l'objet d'un examen sommaire par un·e magistrat·e accompagné·e d'un·e chef·fe de mandat d'audit. Parmi ceux-ci, plusieurs ont fait l'objet d'investigations plus poussées, à l'issue desquelles la Cour a décidé de ne pas lancer d'audit spécifique, mais d'inscrire les thèmes des ressources humaines et de la gouvernance des entités subventionnées à l'agenda de ses futurs audits.

La Cour des comptes ne publie pas les conclusions auxquelles elle a abouti ni les travaux effectués par l'équipe d'investigation.

\* \* \*



## Le suivi des recommandations au 31.12.2022

Conformément à l'art 33 LCComptes, la Cour doit assurer le suivi de ses recommandations.

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations contenues dans les rapports d'audit, qui permet d'obtenir l'assurance que des mesures satisfaisantes ont été prises, constitue une étape cruciale du processus visant à accroître l'impact des rapports.

*in « Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit » Guide à l'intention des ISC, INTOSAI (2010).*

Ce suivi augmente encore la valeur du processus d'audit de performance car il renforce son impact visant à une utilisation efficace, efficiente et économe des ressources à disposition des pouvoirs publics pour mener à bien leurs missions.

C'est aux entités contrôlées que revient la responsabilité de mettre en œuvre les recommandations d'audit. Cet examen par la Cour des comptes, des mesures correctrices prises par les entités auditées, constitue la dernière phase du cycle d'audit. Avant de le réaliser, la Cour laisse généralement suffisamment de temps pour permettre aux entités contrôlées de traiter les constatations et de mettre en œuvre les recommandations.

La Cour peut également entreprendre ses propres contrôles, c'est-à-dire réaliser un audit de suivi sur un rapport donné. La Cour établit également un inventaire des recommandations non traitées qu'elle transmet aux Commissions de surveillance du Grand Conseil et au Conseil d'Etat.



### Quelques chiffres sur le suivi

Ce 9<sup>e</sup> rapport de suivi porte sur 18 rapports d'audit, publiés entre 2018 et 2022. Cela représente un total de 230 recommandations adressées aux entités auditées. L'état des lieux dressé dans le présent rapport repose sur les informations communiquées par les entités auditées au 31 décembre 2022.

Dix nouveaux rapports ont été intégrés à la procédure :

- n°67 : Gouvernance des projets de système d'information métier de l'Etat de Vaud ;
- n°68 à 72 Performance des plans généraux d'évacuation des eaux (PGEE) dans plusieurs communes vaudoises ;
- n°73 : L'octroi des permis de construire et des permis d'habiter en zone à bâtir : Audits des processus communaux et de la CAMAC ;
- n°74 : Audit de la protection des données personnelles dans l'Administration cantonale vaudoise ;
- n°75 : Audit de performance de la Protection civile vaudoise ;
- n°76 : Stages des futures enseignantes et futurs enseignants à l'école obligatoire, renforcer l'implication de la HEP dans la formation pratique pour en garantir la qualité. Les trois derniers ont été publiés au premier semestre 2022.

La Cour des comptes constate avec satisfaction qu'à fin 2022, elle a pu mettre fin au suivi de plus de 17 % de ses recommandations, celles-ci étant soit entièrement traitées soit la Cour a décidé d'en arrêter le suivi.

La Cour tient à saluer l'important travail réalisé par l'Administration cantonale vaudoise et par les communes vaudoises, tant en ce qui concerne les réponses qui lui ont été fournies que la mise en œuvre de ses recommandations.

---

# 18

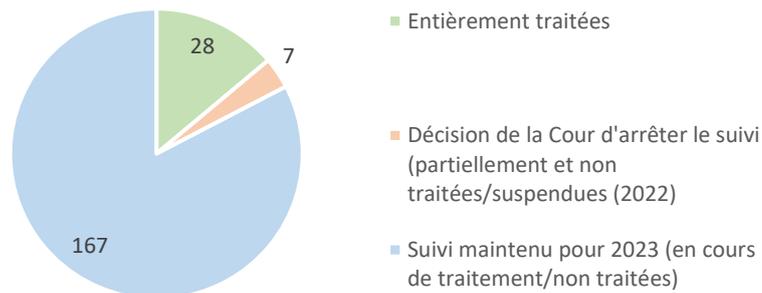
**rapports d'audit inclus dans la procédure de suivi au 31.12.2022**

---

# 202

**recommandations pour lesquelles une réponse est attendue au 31.12.2022**

---



**appréciations faites pour les 202 recommandations encore ouvertes en 2022**

---

### **Inventaire des recommandations non traitées**

Afin de satisfaire à l'exigence légale (LCComptes art. 33, al. 3), la Cour établit un inventaire des recommandations non traitées portant sur l'Administration cantonale vaudoise au 31 décembre. Ainsi, à fin 2022, seules 40 recommandations adressées à l'ACV étaient « non traitées », 38 pour lesquelles le suivi était maintenu, 2 pour lequel le suivi de la Cour des comptes était arrêté.

Cet inventaire par départements a été transmis aux commissions de surveillance du Grand Conseil (Commission de gestion, Commission des finances et Commission de haute surveillance du Tribunal cantonal) et au Conseil d'Etat pour information.

## **Remerciements**

La Cour des comptes tient à remercier tous ses partenaires ainsi que toutes les entités auditées.

La Cour remercie tout particulièrement Monsieur Aurélien Buffat, chancelier de l'Etat de Vaud, et son équipe de la Chancellerie, pour l'appui très précieux qu'ils ont apporté dans la coordination et le recueil des informations auprès des entités de l'Administration cantonale vaudoise ainsi que tous les services communaux pour leur bonne coopération et diligence dans ce 9<sup>e</sup> exercice de suivi des recommandations de la Cour.

## Les rapports d'audit suivis

Cette partie présente les audits dont les recommandations ont été suivies par la Cour des comptes jusqu'au 31 décembre 2022. Chaque audit est présenté par un bref résumé des enjeux suivi de la plus-value que les recommandations de la Cour ont apporté à l'utilisation performante de l'argent public.

A l'issue de cet exercice, la Cour a mis fin au suivi des recommandations des audits suivants :

- Audit de performance de la construction des établissements médico-sociaux dans le canton de Vaud (Rapport N°48)
- Audit de performance de la surveillance des établissements d'hébergement et de restauration (LADB), commune de Lausanne (Rapport N°65)
- Le Service de l'éducation physique et du sport (SEPS) dans le cadre de l'audit portant sur la protection des données (Rapport N°74)

Dès lors, ces trois entités auditées seront retirées de la procédure de suivi des recommandations en 2023.

\* \* \*

**Rapport n°48 : Audit de performance de la construction des établissements médico-sociaux dans le canton de Vaud, publié le 28 novembre 2018.**

En raison des nombreux enjeux, notamment financiers, liés à la construction des établissements médico-sociaux dans le canton de Vaud, la Cour a décidé de mener un audit sur le processus mis en place par le service cantonal compétent pour superviser de tels projets, en se basant sur l'expérience de neuf établissements mis en exploitation entre 2009 et 2015.

Les travaux réalisés ont montré tout d'abord que la comparabilité des coûts entre les différents projets n'était pas assurée, en raison de différences de traitement, et qu'un véritable décompte final des coûts n'était pas toujours formellement établi. La Cour a également constaté que la méthode utilisée pour déterminer le coût cible par lit n'était plus d'actualité. Cette valeur, permettant de juger le critère économique des projets, est floue. En outre, elle ne prend pas en compte certaines spécificités des projets qui impactent de manière significative les coûts de construction.

Une analyse critique et globale de chaque réalisation, couvrant des éléments tels que les méthodes de construction, les matériaux, le programme des locaux et l'ergonomie du bâtiment, de même que l'impact de ces éléments sur l'exploitation du bâtiment après quelques années d'utilisation, n'est pas réalisée. Or, elle est nécessaire afin de tirer des leçons à appliquer aux réalisations futures, y compris concernant les phases préparatoires du projet. La consommation énergétique des bâtiments ne fait pas l'objet d'une phase d'optimisation afin d'assurer que les investissements réalisés sont bien rentabilisés.

**Recommandations et plus-values :**

Les recommandations de la Cour ont pour but d'améliorer le soutien que les services de l'Etat fournissent aux maîtres d'ouvrage. Elles visent également à améliorer la clarté et l'exhaustivité des coûts permettant un contrôle rigoureux de l'Etat, ainsi que l'efficacité dans la gestion des nombreux projets planifiés dans les années à venir, que ce soient des rénovations importantes de bâtiments existants ou des constructions nouvelles.

Les réflexions initiées depuis la réorganisation de la Direction de l'accompagnement et de l'hébergement en 2021 ont abouti à une meilleure formalisation des processus. Une analyse est notamment en cours de réalisation afin d'intégrer dans le coût cible par lit l'impact du standard Minergie-P-ECO. Des contrats de prestations d'optimisation énergétique sont désormais conclus avec des ingénieurs mandataires pour assurer un suivi des objectifs de consommation durant les premières années d'exploitation.

La Cour constate avec satisfaction ces améliorations. Elle regrette toutefois que certaines recommandations n'aient été que partiellement traitées à ce jour. Si des analyses comparatives sur les coûts sont désormais régulièrement mises à jour à l'interne de la Direction, ces données financières ne sont pas partagées avec les futurs maîtres d'ouvrage. Une meilleure formalisation des responsabilités de chacune des parties prenantes est également encore souhaitable, y compris pour les tâches de contrôle assignées à l'architecte représentant l'Etat dans la commission en charge de la gestion du projet de construction. La Cour encourage la Direction à prendre en compte ces éléments dans le cadre des futures réflexions en vue de la révision de ces directives et instructions administratives applicables ces prochaines années. Un tel processus pouvant prendre plusieurs années, la Cour met un terme au suivi de ses recommandations.

**Rapport n°58 : Audit de la performance du groupe Impact – Gestion des conflits au travail et lutte contre le harcèlement psychologique et sexuel, publié le 13 novembre 2019.**

Quelque 50'000 collaborateur·trice·s de l'ACV et de 45 entités parapubliques affiliées peuvent faire appel au Groupe Impact (GI) en cas de conflits au travail, de harcèlement psychologique ou sexuel. L'évolution du portefeuille des entités affiliées, qui a connu une croissance exponentielle depuis 2012, devrait être maîtrisée pour éviter de porter préjudice aux missions du GI auprès de l'ACV. De plus, il est nécessaire de s'assurer que les coûts de ces prestations sont globalement couverts par les honoraires facturés. Alors que le GI a également pour mission de mener une politique de prévention, d'information et de formation sur le harcèlement et la gestion des conflits, les démarches actuelles sont peu coordonnées et insuffisantes.

90% des demandes adressées au GI sont traitées par le biais de démarches informelles, qui impliquent un soutien psychologique important ; il conviendrait ainsi de compléter l'équipe par des psychologues et d'améliorer la traçabilité des analyses et des décisions pour mieux en contrôler le bien-fondé. De plus, les mesures proposées méritent d'être étoffées : d'une part, en assistant les collaborateur·trice·s et leur hiérarchie dans la recherche de solutions ; d'autre part, en réintroduisant la médiation de groupe. Par ailleurs, les analyses du climat de travail devraient être mieux cadrées. Enfin, l'efficacité de ces différentes démarches devrait être périodiquement évaluée pour s'assurer que les prestations offertes se déroulent selon des pratiques garantes de qualité et d'égalité de traitement.

Plusieurs points des procédures d'investigations devraient être améliorés : accès du GI à tous les documents utiles, protection renforcée des parties et des témoins, meilleure transparence de la procédure et des rapports (sélection des témoins, appréciation globale de la situation tenant compte du cumul et de la fréquence des propos et/ou agissements hostiles, équilibre entre l'évaluation des reproches envers un·e plaignant·e et des agissements de la personne mise en cause), recommandations à l'autorité d'engagement et exigence qu'elle informe le GI des mesures prises pour rétablir un sain climat de travail et des éventuels recours en justice contre ses décisions.

**Recommandations et plus-values :**

Un vaste projet de révision du Règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement (RCTH) a démarré en 2021 sous la responsabilité d'un groupe de travail dirigé par le chef de la DGRH. La décision de solliciter l'avis d'experts externes au canton a engendré un décalage dans le planning. Par conséquent, la mise en œuvre du règlement a été reportée à mi-2023. Etant donné que le nouveau règlement ne permettra plus au GI d'accepter de mandats externes, toutes les conventions ont d'ores et déjà été résiliées au 31.12.2022. La Cour salue cette décision qui répond à la problématique du poids grandissant des mandats externes qui avait été constaté au cours de l'audit.

Sur les 13 recommandations émises, 2 sont entièrement traitées, 10 sont encore non traitées ou en cours de traitement et 1 est abandonnée. Le nouveau RCTH devrait permettre de répondre aux diverses recommandations encore ouvertes à ce jour. Notamment, le périmètre des prestations du GI sera clarifié, une nouvelle base de données sera implémentée et des statistiques de pilotage pourront ainsi être obtenues pour renforcer la performance des différentes mesures.

**Rapports n°60 à 62 et 64 à 66 : Surveillance des établissements d'hébergement et de restauration (LADB), publiés le 21 décembre 2020 et le 28 janvier 2021.**

Dans le cadre de cet audit, la Cour des comptes a examiné le travail réalisé dans le domaine de la surveillance des activités d'hébergement et de restauration par quatre communes (Château-d'Oex, Payerne, Villeneuve et Lausanne) et deux associations intercommunales (ASR Association Sécurité Riviera et POL Sécurité dans l'ouest lausannois). Au niveau cantonal, la Cour a analysé l'organisation et le fonctionnement de la Police cantonale du commerce (PCC). Ces analyses ont notamment porté sur la supervision du système de surveillance des titulaires de licence, sur la manière dont la PCC coordonne ses activités avec celles des instances communales et sur le soutien offert aux instances communales par la PCC. Consciente des effets de la pandémie de COVID-19, la Cour a pris garde, dans cet audit, d'éviter d'accroître la pression sur les titulaires de licence.

Au travers de ses analyses, la Cour des comptes constate que, dans la plupart des communes auditées, il n'existe pas de planification formalisée des inspections à mener dans les établissements. Les contrôles et leurs conséquences ne sont, quant à eux, pas systématiquement documentés et les outils de contrôle utilisés par les collaborateur·trice·s en charge de la surveillance sont incomplets. Il n'est donc pas possible, pour l'administration communale respectivement, de répertorier les établissements qui ont effectivement été contrôlés et les éventuelles mesures prises. Par conséquent, les Municipalités ne pilotent pas la surveillance des établissements soumis à la LADB. Lorsqu'une sanction s'avère nécessaire, les différentes infractions ne sont pas explicitement rattachées à une sanction spécifique, ce qui engendre un risque d'inégalité de traitement entre les établissements. Des marges d'amélioration existent enfin dans les domaines de la gestion des conflits d'intérêts et de la facturation des émoluments et taxes.

La Cour tient à saluer l'important travail réalisé par l'ASR. Les mesures prises durant l'année 2021 répondaient déjà entièrement aux sept recommandations qui avaient été formulées par la Cour dans son rapport d'audit n°63.

Au niveau cantonal, la Cour des comptes relève que la PCC ne planifie pas formellement ses activités récurrentes, telles que les séances de coordination à réaliser avec les autorités locales. Une certaine confusion des rôles est également visible entre les deux niveaux institutionnels. L'absence d'une définition cantonale du degré de gravité des infractions engendre un risque d'inégalité de traitement entre les établissements. De plus, la PCC n'a pas mis en place des principes directeurs permettant aux instances communales de déterminer les informations qu'elles doivent produire puis lui transmettre, avec la mise à disposition de canaux modernes de communication. Ces problèmes contribuent au manque de coordination observé entre les niveaux institutionnels. Finalement, la Cour constate que le soutien offert par la PCC aux instances communales peut être renforcé, notamment avec une plateforme centralisée facilitant la diffusion d'informations et de documents.

## Recommandations et plus-values :

### **Municipalité de Château-d'Oex (rapport n°60)**

Sur les neuf recommandations émises par la Cour, sept sont déjà entièrement traitées alors que deux sont en cours de traitement. La Cour constate avec satisfaction qu'un document synthétique mis à jour régulièrement permet à la Municipalité de mesurer le travail réalisé. La Municipalité a en outre mis en place une directive portant sur la prévention et la gestion des conflits d'intérêts et organisé une formation en présence de l'ensemble du personnel communal. Enfin, une révision des règlements et directives communaux est en cours afin d'assurer leur conformité aux dispositions cantonales et de prévoir l'ensemble des émoluments et taxes prélevés dans une base légale formelle.

### **Municipalité de Villeneuve (rapport n°61)**

Sur les sept recommandations émises par la Cour, cinq sont en cours de traitement et deux ne sont pas encore traitées. La Cour constate avec satisfaction que la surveillance des établissements fait dorénavant partie intégrante du cahier des charges des collaborateurs de la Sécurité publique. Toutefois, cette dernière devrait faire l'objet d'une planification sur la base d'objectifs de contrôle et d'un calendrier, démarche nécessaire pour pouvoir mesurer le travail réalisé. Afin d'assurer une plus grande égalité de traitement entre les établissements, la Municipalité doit définir plus précisément les sanctions découlant des différents types d'infractions. Elle pourrait pour ce faire se baser sur les principes directeurs pour la surveillance des établissements par les communes émis par la PCC le 30 novembre 2021. Une révision des « prescriptions et taxes relatives aux établissements publics » est prévue pour 2023, permettant d'assurer que l'ensemble des émoluments et taxes prélevés est prévu dans une base légale formelle. La Municipalité devrait toutefois également s'assurer du respect du principe de couverture des coûts, notamment par la mise en place d'un système de gestion des heures de travail. La Municipalité prévoit en outre de rédiger une directive et de proposer des formations pour renforcer la prévention et la gestion des conflits d'intérêts au quotidien.

### **Municipalité de Payerne (rapport n°62)**

Sur les huit recommandations émises par la Cour, sept sont déjà entièrement traitées et une seule est encore en cours de traitement. La Cour relève la grande qualité des démarches entreprises par la Municipalité, qui ont permis de répondre d'ores et déjà à la grande majorité des recommandations émises. La Cour relève tout particulièrement l'entrée en vigueur en février 2023 du nouveau règlement communal de police, garantissant ainsi le respect du principe de légalité pour l'ensemble des émoluments et taxes facturés par l'administration communale en lien direct avec la surveillance des établissements. Une évaluation régulière du taux de couverture des coûts relatif à ces contributions causales reste encore à mettre en place dans le cadre de la politique de financement communale.

### **Comité de Direction de la POL (rapport n°64)**

Sur les huit recommandations émises par la Cour, six sont déjà entièrement traitées alors que deux sont en cours de traitement. La Cour salue la mise en place par la POL d'une table de l'évaluation de la gravité des différents types d'infractions et la définition des sanctions qui en découlent, assurant ainsi une plus grande égalité de traitement entre les établissements. La POL se base en outre sur les principes directeurs pour la surveillance des établissements par les communes émis par la PCC le 30 novembre 2021. Finalement, la Cour constate que des démarches sont en cours pour mettre en œuvre la recommandation portant sur le renforcement de la gestion des conflits d'intérêts au quotidien.

**Municipalité de Lausanne (rapport n°65)**

Pour les cinq recommandations qui sont suivies par la Cour<sup>1</sup>, à l'exception d'une recommandation considérée comme partiellement traitée, la Cour a pris acte avec satisfaction des différentes mesures mises en œuvre et considère qu'elles répondent aux recommandations formulées. Dès lors, le rapport sera retiré du suivi des recommandations effectué. La Cour relève tout particulièrement l'adoption par la Municipalité le 24 novembre 2022 d'une Charte des valeurs destinée à accompagner l'action de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs vis-à-vis des usagères et usagers et de leurs collègues et adressant explicitement le risque de conflits d'intérêts. En outre, les futures formations pour le personnel communal intégreront la thématique des conflits d'intérêts, permettant ainsi de renforcer la gestion des conflits d'intérêts au quotidien.

**Police cantonale du commerce (PCC) (rapport n°66)**

Sur les huit recommandations émises par la Cour, sept sont déjà entièrement traitées et une seule est encore en cours de traitement. La Cour tient à saluer l'important travail réalisé. Afin de s'assurer que le coût des tâches réalisées en matière de surveillance des établissements corresponde aux revenus générés par le biais des émoluments et taxes prélevés, la PCC a édicté une directive formalisant le principe et la récurrence d'un contrôle régulier du tarif de ses contributions causales.

En outre, les réflexions se poursuivent pour la mise en place de nouveaux outils de communication. La base informatique utilisée actuellement par la PCC sera remplacée au courant de l'année 2023.

---

<sup>1</sup> Sur les huit recommandations émises par la Cour, la Municipalité de Lausanne en a refusé trois.

**Rapport n°67 : Gouvernance des projets de système d'information métier de l'Etat de Vaud : audit de la mise en œuvre de projets stratégiques, publié le 20 juillet 2021.**

Le Conseil d'Etat s'est doté d'une stratégie numérique ambitieuse, visant la modernisation de l'Administration cantonale vaudoise (ACV). Cette dernière passe par la réalisation de nombreux projets de systèmes d'information métier garantissant à la population des prestations électroniques sécurisées, faciles d'accès et adaptées aux besoins identifiés. Ces projets, menés généralement sur plusieurs années, impliquent tant la Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI) que les services métiers bénéficiaires.

L'audit a eu pour objectif de déterminer si la gouvernance des projets stratégiques de l'Etat de Vaud permet de s'assurer de la réalisation des résultats attendus ou, à défaut, de prendre des mesures correctrices.

**Recommandations et plus-values**

Afin de garantir que les projets contribuent de manière optimale à la réalisation de la stratégie numérique de l'ACV, l'engagement tant de la DGNSI que des métiers est requis. C'est pourquoi, certaines recommandations ont été adressées à la DGNSI et d'autres au Conseil d'Etat en tant qu'autorité hiérarchique des services métiers.

L'organisation et le pilotage des projets sont à optimiser. Il s'agit de mieux définir et formaliser certains aspects mais aussi de faciliter l'implication des métiers dans la direction de projets. Le contrôle de la performance et la gestion des risques des projets sont à renforcer. Une méthodologie de gestion de projets reconnue ainsi que des directives spécifiques sont à imposer à l'ACV. L'application systématique de bonnes pratiques mais aussi de règles de calcul des coûts et de reporting doit en effet être assurée pour fournir une information harmonisée, indispensable au pilotage du portefeuille de projets de l'Etat.

Un pilotage plus dynamique du portefeuille de projets est par ailleurs encouragé, notamment pour procéder aux inévitables arbitrages imposés par des ressources limitées. L'obligation de rendre compte de la performance des projets devrait également être accrue.

La DGNSI a travaillé en 2022 à la transformation du processus de gestion des projets de SI métier. La méthode HERMES 5.1. a été imposée et une refonte des directives internes est en cours. Plusieurs améliorations répondant à des recommandations ont d'ores et déjà été introduites. Une fonction PMO a été instaurée, renforçant le soutien et le suivi méthodologiques des projets. D'autres réflexions ont été initiées ou sont encore prévues sur plusieurs thèmes mis en évidence par l'audit. Une fois abouties, ces différentes démarches devraient servir de base à la mise en œuvre des recommandations adressées au Conseil d'Etat.

## **Rapports n°68 à 72 : Performance des plans généraux d'évacuation des eaux (PGEE), publiés le 22.09.2021**

Conformément à l'Ordonnance sur la protection des eaux (OEaux), les communes et associations de communes sont tenues d'élaborer un plan général d'évacuation des eaux (PGEE). Celui-ci est un outil dynamique de gestion et de planification de l'évacuation des eaux usées et des eaux claires. Entre 1997 et 2019, environ 400 PGEE ont été établis dans le canton. Cette première génération de PGEE se caractérise toutefois par une grande diversité de forme et de contenu.

La Cour des comptes a audité les PGEE de huit communes et trois associations intercommunales, ainsi que la surveillance par le Canton. Le premier axe d'audit portait sur l'établissement et la tenue à jour des PGEE. Le deuxième axe évaluait la mise en œuvre des mesures prévues dans les PGEE. Le troisième axe visait à déterminer si les PGEE remplissent suffisamment leur fonction d'outil de gestion pour les communes et le Canton.

L'audit a donné lieu à cinq rapports : n°68 (villes de Lausanne, Morges et Vevey), n°69 (bourgs d'Avenches et Bex), n°70 (villages de Premier, Puidoux et Villars-le-Terroir), n°71 (ACPRS, AIVN et APEC) et n°72 (service cantonal DGE).

### **Recommandations et plus-values**

Le Canton a débuté l'élaboration du cahier des charges du PGEE de seconde génération. Des séances d'information aux bureaux d'ingénieurs (en charge d'établir les PGEE communaux et intercommunaux) sont prévues dès 2023. Parallèlement, une aide à la fixation des taxes sera proposée aux communes. La révision de la Loi sur la protection des eaux contre la pollution (LPEP) intégrera plusieurs éléments concernant les PGEE, dont leur degré de contrainte pour les autorités, ainsi que la notion de maintien de la valeur des équipements. Un soutien financier sera apporté aux communes et associations communales dans l'élaboration des PGEE 2.0.

A Lausanne, une campagne d'inspection télévisée du réseau a été engagée en septembre 2022, portant sur 40 km de collecteurs (>10% du réseau total). La modélisation du réseau et des ouvrages (notamment les déversoirs d'orage) est en cours, permettant la simulation de scénarios et variantes d'optimisation du système d'évacuation. Le monitoring des déversoirs d'orage est déployé parallèlement. Un outil de gestion patrimoniale est en cours de développement, permettant d'évaluer l'état de chaque tronçon du réseau afin de planifier les interventions de remplacement.

A Morges, une inspection des canalisations privées datant de plus de 20 ans est prévue pour 2023. Deux déversoirs d'orage ont été équipés de capteurs de niveau d'eau afin de quantifier le nombre de déversements. Au sein de l'association intercommunale ERM, la Ville de Morges pourrait jouer un rôle actif pour stimuler la réflexion régionale par bassin versant.

A Vevey, les inspections du réseau ont été intensifiées. Un monitoring des rejets a été mis en place sur le cours d'eau de l'Oyonne et sera étendu à l'ensemble de la commune, avec une priorité sur les déversoirs d'orage. Conformément aux recommandations du SIGE, la transformation du système unitaire en séparatif se poursuit, générant une diminution des déversements en entrée de STEP. Des zones unitaires subsisteront néanmoins, impliquant une gestion des eaux pluviales résiduelles dans la planification de la future STEP. Les études se poursuivent concernant le traitement des eaux de ruissellement polluées.

A Avenches, les travaux d'élaboration du PGEE 2.0 ont débuté, permettant à terme la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations. L'inspection de toutes les installations a démarré, en commençant par le relevé de 2'000 chambres. Un nouveau système d'information du territoire (SIT) est prévu pour 2023, regroupant toutes les données actuelles et futures concernant l'état des réseaux.

A Bex, le monitoring des rejets est prévu au niveau des déversoirs d'orage. L'intégration de tous les contrôles caméras dans le SIT est en cours. Un formulaire a été adressé à plus de 3'000 propriétaires afin d'intégrer les canalisations privées dans le SIT. Le projet de raccordement à la future STEP régionale (FuturoSTEP) se poursuit.

A Premier, une étude a été réalisée quant aux possibilités d'infiltration des eaux claires au bas du village. La modification du règlement sur l'évaluation et l'épuration des eaux est en cours. Un plan d'entretien a été établi, impliquant une intensification des inspections. La mise en séparatif du village se poursuit parallèlement.

A Puidoux, un plan d'action est en voie de finalisation. La priorité a été donnée à la mesure et l'analyse des débits d'eaux usées ainsi que la recherche des eaux claires parasites. Le monitoring des rejets d'eaux pluviales dans les cours d'eau est prévu.

A Villars-le-Terroir, le curage et l'inspection de l'entier du réseau communal sont prévus. Dans le cadre du PGEE régional de la nouvelle association intercommunale (ASET), l'étude des possibilités d'infiltration est prévue, ainsi que le monitoring des rejets dans les cours d'eau. Le système de taxes sera également revu dans ce cadre.

A l'ACPRS, un plan d'action est en voie de finalisation. La priorité a été donnée à l'identification des eaux claires parasites. Le développement des mesures des débits à l'aide de débitmètres est prévu.

A l'AIVN, un plan d'entretien des canalisations a été établi. L'association observe la diminution des déversements liée au développement de la mise en séparatif dans les villages raccordés. Un monitoring des déversements en entrée de STEP est prévu.

A l'APEC, le remplacement d'un collecteur situé en zone « S » de protection des eaux est prévu. Le suivi des déversements a été mis en place aux déversoirs d'orage. Le contrôle de l'impact des rejets dans les eaux superficielles est prévu. Les communes membres ont été sensibilisées à l'importance de poursuivre la mise en séparatif. Les statuts de l'association sont en cours de réexamen, permettant de limiter les problèmes de déversements et de surcharge hydraulique dans le réseau intercommunal.

Dans toutes les entités auditées, la saisie des géodonnées se poursuit mais des orientations cantonales sont attendues par le biais du cahier des charges des PGEE 2.0 en cours d'élaboration par la DGE.

La mise en place des projets régionaux se poursuit en parallèle, avec le raccordement aux STEP régionales équipées pour le traitement des micropolluants.

La Cour est ainsi heureuse de constater que 15 mois après la publication de son rapport, sur les 67 recommandations acceptées et suivies, 10 sont entièrement traitées, 49 sont en cours de traitement, 7 ne sont pas encore traitées et 1 a été partiellement traitée (suivi terminé).

**Rapport n°73 : Audit de performance de l'octroi des permis de construire et des permis d'habiter en zone à bâtir : une synthèse d'audits menés auprès de sept communes complétée par un audit de la CAMAC, publié le 13 octobre 2021.**

Ce rapport d'audit est le fruit de plusieurs travaux de la Cour des comptes sur les processus d'octroi des permis de construire et des permis d'habiter en zone à bâtir. D'une part, la Cour a agrégé les résultats des audits de performance des processus d'octroi des permis menés entre 2017 et 2019 dans sept communes de taille et d'organisation différentes, ainsi que le sondage réalisé en parallèle auprès de l'ensemble des communes vaudoises. D'autre part, elle y a inclus un audit de la Centrale des autorisations en matière de constructions (CAMAC) réalisé en 2021 afin de compléter son analyse de la performance du processus d'octroi des permis de construire avec la partie qui relève également du Canton.

Recommandations et plus-values :

Le rapport présente 37 bonnes pratiques adressées aux communes vaudoises et 22 recommandations à destination du canton, certaines de nature transversale et qui impliqueront une action coordonnée des différentes autorités impliquées dans le processus. Leur but conjoint est d'améliorer la performance des processus d'octroi des permis de construire et d'habiter, tant au niveau communal que cantonal, tout en garantissant la légalité des constructions.

Les recommandations ont toutes été acceptées. Elles ont été adressées soit à la Direction générale du territoire et du logement (DGTL), à laquelle la CAMAC est rattachée, soit au Conseil d'Etat pour celles qui requièrent une action coordonnée entre différents services cantonaux.

Les trois recommandations au Conseil d'Etat sont non traitées à ce jour, car elles seront prises en compte dans le cadre de la troisième étape de la révision de la LATC, qui n'a pas encore démarré. C'est le cas également pour plusieurs recommandations adressées à la DGTL. Cette dernière a également entrepris un important projet de renouvellement du Système d'information des permis de construire (SIPC), pour lequel un EMPD a été adopté le 21 décembre 2022. Une majorité des recommandations que la Cour lui a adressées, notamment celles visant à l'encourager à fournir aux communes les outils adéquats pour les aider à remplir leur mission légale, seront prises en compte dans ce cadre.

En attendant, la Cour constate avec satisfaction que trois recommandations qui concernaient directement le travail de la CAMAC ont été entièrement traitées en 2022. Les mesures mises en place permettent de clarifier les rôles et les responsabilités à l'interne de l'équipe et d'assurer que les directives internes sont constamment à jour. Finalement, un retour systématique aux communes sur les éventuelles erreurs notées dans les dossiers soumis est dorénavant prévu, ce qui devrait permettre d'augmenter avec le temps la qualité des dossiers entrants.

## **Rapport n°74 : Audit de la protection des données personnelles dans l'Administration cantonale vaudoise, publié le 12 janvier 2022.**

Le résumé du rapport n°74 publié le 12 janvier 2022 figure à la page 8.

### Conseil d'Etat

Les travaux de révision en cours de la LPrD visent à soutenir les services pour les questions courantes de protection des données, ainsi que l'annonce obligatoire à l'APDI en cas de violation de sécurité des données. L'intégration, dans les bases légales « métier », de dispositions permettant le traitement des données personnelles est prévue, dans la continuation de la révision de la LPrD. Les trois recommandations sont en cours de traitement.

### DGRH (ex-SPEV)

Par le biais d'un e-learning obligatoire portant sur la protection des données, le secret de fonction et la cybersécurité, préparé en collaboration avec l'APDI, la DGNSI et la DGAIC, la DGRH a répondu à la recommandation visant à une formation basique destinée à tous les collaborateur·trice·s de l'Etat. Elle a également rappelé aux chef·fe·s de service leur responsabilité de garantir un niveau adéquat de compétences dans leurs équipes en matière de protection et sécurité des données. En outre, la DGRH a mis sur pied une charte de gouvernance des données RH, à signer par tous les utilisateur·trice·s de données RH. Deux recommandations sont entièrement traitées, une est en cours de traitement.

### APDI

En plus de la diffusion de l'e-learning à l'ensemble du personnel de l'Etat de Vaud, l'APDI a également rappelé aux chef·fe·s de service leur responsabilité comme responsables de traitement du respect des dispositions LPrD. En outre, et grâce aux renforts apportés à son équipe, l'APDI prévoit d'intensifier les audits ciblés auprès des services de l'Etat et de développer sa propre expertise en sécurité informatique. Une recommandation est entièrement traitée, deux sont en cours de traitement.

### DGNSI

La DGNSI systématise désormais l'analyse des enjeux de sécurité et protection des données lors de la mise en œuvre des projets informatiques, en impliquant les services concernés. Cette démarche d'accompagnement sera formalisée courant 2023. Trois recommandations sont en cours de traitement.

### Entités-métiers (DFAJ, DGEO (y compris l'OPS), DIRIS, OCBE, OMC, SAN, SEPS)

L'identification des divers types de données personnelles et de leurs flux, la définition des mesures adoptées pour se conformer à la LPrD et la mise à jour du registre des fichiers sont réalisées au SEPS, et en cours de traitement dans les six autres services :

A la DFAJ, des clauses de respect de la LPrD et du secret de fonction seront intégrées aux nouveaux contrats de délégation de tâches publiques courant 2023. Une analyse sera réalisée sur les contrats en cours.

A la DIRIS, la déclaration des fichiers à l'APDI, pour intégration au registre des fichiers, est en cours. La convention de collaboration avec l'organisme assurant le suivi social des bénéficiaires FORJAD a été complétée par un avenant prévoyant le respect du secret de fonction.

A l'OMC, la mise à jour de la plateforme internet, utilisée pour les traitements de substitution aux opioïdes, permettra d'intégrer les impératifs de sécurité informatique des données.

Au SAN, les conditions générales du contrat avec le prestataire informatique VIACAR seront complétées par une clause précisant l'obligation d'héberger les données en Suisse.

Au SEPS, les adresses courriel des enseignant-e-s en éducation physique ne sont plus transmises aux organisateurs d'événements sportifs populaires. Ceux-ci traitent désormais par l'intermédiaire du secrétariat du SEPS ou des établissements scolaires.

A la DGEO (qui comprend désormais l'OPS), la restructuration des données figurant dans le registre des fichiers est en cours, mais la cartographie de l'intégralité des données reste à établir (y compris les données soumises au secret de fonction).

**Rapport n°75 : Audit de performance de la Protection civile vaudoise : une crédibilité renforcée à valoriser, publié le 1er juin 2022.**

Le résumé de ce rapport et des recommandations qui en découlent figurent à la page 9.

Recommandations et plus-values :

Publié avant l'été, cet audit a déjà fait l'objet d'un suivi au 31 décembre 2022. La Cour a pu constater que les 15 recommandations émises ont toutes été intégrées au cours du deuxième semestre 2022 dans le système qualité du Service de la sécurité civile et militaire (SSCM) pour un suivi de leur mise en œuvre. Une partie de ces recommandations dépendent toutefois de la mise en œuvre du rapport TETRIS visant à réformer la protection civile vaudoise. Cette réforme est indispensable pour faire face à l'importante diminution des effectifs observée depuis plusieurs années et accentuée en 2021 par l'entrée en vigueur d'une nouvelle législation fédérale. En attendant ces décisions politiques, la Cour peut néanmoins déjà noter que six recommandations sont en cours de traitement.

**Rapport n°76 : Stages des futures enseignantes et futurs enseignants à l'école obligatoire : renforcer l'implication de la HEP dans la formation pratique pour en garantir la qualité, publié le 15 juin 2022.**

Le résumé de ce rapport et des recommandations qui en découlent figurent à la page 10.

Recommandations et plus-values :

Les trois entités auditées – HEP, DGEO et DGES – ont accepté les recommandations et ont rapidement entrepris des démarches durant le deuxième semestre 2022 pour y répondre.

Afin de traiter l'ensemble des recommandations formulées par la Cour, un important dispositif nommé « OptiStages » a été mis sur pied par la HEP, avec la participation de la DGEO, la DGES, mais également la DGEP qui a souhaité rejoindre le projet pour les stages au niveau du secondaire 2.

Des groupes de travail seront actifs sur les trois prochaines années pour mettre en œuvre des mesures permettant de répondre aux recommandations. La Cour salue ces démarches entreprises par l'ensemble des acteurs concernés.

## La Cour des comptes en bref

La Cour des comptes du canton de Vaud est une autorité indépendante qui a pour mission de contrôler l'utilisation de tout argent public, sous l'angle de la performance en s'assurant principalement du respect des principes d'économie, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, et subsidiairement du respect des principes de légalité et de régularité (art. 2 LCComptes).

Ses attributions sont (art. 4 LCComptes) :

- la vérification de la bonne utilisation des fonds des entités soumises à son champ de contrôle ;
- la vérification de l'évaluation de la gestion des risques des entités soumises à son champ de contrôle ;
- le contrôle des subventions accordées par l'Etat ou les communes.

Son champ de contrôle s'étend aux entités suivantes (art. 3 LCComptes) :

- le Grand Conseil et son Secrétariat général ;
- le Conseil d'Etat et son administration ainsi que les entités qui lui sont rattachées ;
- le Tribunal cantonal ainsi que les tribunaux et autres offices qui lui sont rattachés ;
- les communes, ainsi que les ententes, associations, fédérations et agglomérations de communes ;
- les personnes morales de droit public ;
- les personnes physiques et morales auxquelles l'Etat ou une commune délègue l'exécution d'une tâche publique ou accorde, directement ou indirectement, une subvention au sens des articles 7 et 12 de la loi sur les subventions ou une autre contribution au sens de l'article 8, alinéa 1, lettres a,c,d,f,g de la loi sur les subventions.

La Cour des comptes se saisit elle-même des objets qu'elle entend traiter, à l'exception des mandats spéciaux que le Grand Conseil et le Conseil d'Etat peuvent lui attribuer (art. 21 et ss LCComptes).

Elle publie ses rapports pour autant qu'aucun intérêt prépondérant, public ou privé, ne s'y oppose. Ceux-ci consignent ses constatations et recommandations ainsi que les remarques de l'entité auditée. Ils sont consultables sur le site internet de la Cour : [www.vd.ch/cdc](http://www.vd.ch/cdc).

Dans son rapport annuel, la Cour des comptes doit mentionner ses recommandations ainsi que les suites qui leur ont été données. Les entités auxquelles des recommandations ont été adressées doivent prendre position par écrit.

Toute personne peut communiquer à la Cour des signalements en rapport avec des faits entrant dans ses attributions. La Cour des comptes est libre d'y donner suite ou non.

**Vous pouvez apporter votre contribution au bon usage de l'argent public en contactant la Cour des comptes :**

Cour des comptes du canton de Vaud  
Rue de Langallerie 11, 1014 Lausanne  
Téléphone : +41 (0) 21 316 58 00  
Courriel : [info.cour-des-comptes@vd.ch](mailto:info.cour-des-comptes@vd.ch)