

*La Cour des comptes du Canton de Vaud*

*déjà en pleine maturité*

**Embargo - 18.05.2011  
11h.00**

## **Evaluation des 13 premiers Rapports (2008-2010) de la Cour des comptes du canton de Vaud**

par le Prof. Dr. Hendrik Fehr, ancien directeur de la Cour des Comptes Européenne

- Les audits effectués par la CdC VD respectent le niveau de standards élevés et codes professionnels internationaux ainsi que la méthodologie arrêtée par la Cour elle-même.
- Les sujets d'audit choisis après études préliminaires et analyses des risques potentiels ont eu une pertinence et une importance clairement démontrées.
- Les méthodes d'audit appliquées correspondaient parfaitement aux sujets à analyser.
- Les rapports sont en général clairs, logiquement structurés et mettent en évidence des constatations et recommandations constructives et réalisables.
- Le style et le design des rapports se sont développés de manière positive au cours des premières années (usage de graphiques et d'images).
- Le recours à des experts extérieurs pour appuyer l'audit dans des domaines très spécifiques et la prise en compte d'analyses déjà existantes a été judicieusement utilisé.
- Le personnel de la CdC, à tous les niveaux, est hautement motivé, engagé et ses efforts pour se former de manière continue est remarquable.
- Il n'y a pas une seule Cour des Comptes comparable, à la connaissance de l'évaluateur, qui a été en mesure de fournir, avec des ressources humaines aussi limitées, un tel nombre de rapports si peu de temps après sa création.

## **Recommandations :**

- 1) La stratégie de la Cour et son programme de travail pour les années à venir devraient prévoir :
  - Le suivi de certaines constatations générales (nécessité de renforcer la gouvernance : pallier l'absence d'objectifs et d'indicateurs et développer un modèle de gestion intégrée des risques notamment).
  - Contrairement à la presque totalité des Cours des comptes, la loi vaudoise ne prévoit pas de suivi de ses recommandations, ceci en contradiction avec les normes professionnelles des institutions de contrôle des finances publiques (ISSAI). Cette lacune devrait être comblée.
  
- 2) **Concernant les rapports de la Cour**
  - Poursuivre les efforts en vue de diminuer le volume des rapports, en utilisant des titres pertinents ainsi que des graphiques et des tableaux
  - Mettre en évidence les constatations clés et les recommandations en les reliant avec les objectifs de l'audit dans le cadre de la synthèse de la mission d'audit
  - Introduire également, dans la synthèse de la mission d'audit, des renvois au corps du rapport
  
- 3) **Concernant l'approche d'audit :**
  - Attribuer une priorité plus grande aux audits de la performance et moindre aux audits de conformité
  
- 4) **Concernant les ressources :**
  - Des moyens supérieurs en terme de ressources humaines doivent être dégagés afin de réduire la dépendance de la Cour à des expertises externes parfois coûteuses, d'assurer la stabilité de la qualité de ses audits et d'accroître sa capacité d'amélioration continue.

***En résumé, on peut constater que la CdC travaille dans le strict respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacités. Elle a choisi des thèmes pertinents tout en disposant de ressources humaines particulièrement limitées, singulièrement inférieures au niveau habituel des institutions d'audit comparables en Europe.***

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

<b>Critères</b>	<b>Questions détaillées</b>
<b>1 Conformité</b>	
1-1 Choix de mission conforme LCComptes	· Le choix de la mission d'audit est-il conforme à la LCComptes et au règlement de la Cour ?
1-2 Ressources	· Les ressources à disposition de la mission ont-elles été adéquates et suffisantes ? · Les mandats externes ont-t-il fait l'objet d'un suivi permanent ?
1-3 Documentation	· La documentation de la mission est-elle conforme aux objectifs fixés ?
Méthode d'analyse des données	· Les méthodes d'analyse des données sont-elles appropriées ?
<b>2 Pertinence</b>	
2-1 Complétude du rapport	· Le rapport couvre-t-il tous les points pertinents du thème ?
Points suppl. à traiter	· De quels points supplémentaires le rapport aurait-il dû/pu traiter ?
2-2 Points moins importants	· Si des aspects moins importants sont traités, ceux-ci sont-ils mis en perspective de manière adéquate ?
2-3 Objectivité	· Le rapport présente-t-il les faits objectivement ?
2-4 Exactitude	· Le rapport fait-il état d'éléments non probants ?
2-5 Clarté	· Le texte du rapport est-il clair, concis et convaincant ?
2-6 Pertinence	· Les constatations sont-elles cohérentes avec la description des thèmes analysés ? · Les recommandations apportent-elles une plus-value en matière d'économies, d'efficacité, d'efficacité à l'entité auditée ?
2-7 Caractère constructif	· Le texte du rapport est-il rédigé de façon constructive ?
<b>3 Communication</b>	· La Cour a-t-elle émis un communiqué de presse ? Les Autorités ont-elles émis un communiqué de presse ?

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

## I. Détail du rapport No. 1

### 1. Titre/sujet :

**« Mission de contrôle sur la gestion de la sous-traitance par l'Etat de Vaud de prestations dans le domaine informatique à la Société Bedag Informatique, Berne »**

### 2. Date de la publication :

10 décembre 2008

### 3. Date de décision d'entamer l'audit :

30 avril 2008

### 4. Nombre de pages (annexe) :

48 (1)

### 5. Ressources :

Une magistrate responsable et un magistrat suppléant; experts externes.

*La méthodologie a été mise en place après l'exécution d'audit (nov. 2009).*

<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1 Conformité</b>		
1-1 Choix de mission conforme LCComptes	oui	Vérification de la légalité et conformité, analyse d'atteinte d'objectifs
1-2 Ressources	3	
1-3 Documentation <sup>1</sup> Méthode d'analyse des données	3 3	9 questions et références dans leurs réponses résultant de l'audit
<b>2 Pertinence</b>		
2-1 Complétude du rapport	4	
Points suppl. à traiter	non	
2-2 Points moins importants	non	
2-3 Objectivité	3	
2-4 Exactitude	3	
2-5 Clarté	3	L'utilisation de graphiques et autres tableaux pourrait faciliter la compréhension d'un sujet très complexe.
2-6 Pertinence	3	
2-7 Caractère constructif	3	Reconnu par les commentaires de l'entité contrôlée
<b>3 Communication<sup>2</sup></b>	-	

<sup>1</sup> Pas d'indication dans le rapport; à vérifier par sondages

<sup>2</sup> Communiqué de la Cour et Communiqué du Conseil d'Etat du 15 décembre 2008

**Remarque finale :**

Premier rapport. Clairement structuré. Bon résumé.

Sujet (politico-juridique, technique et administratif) était un grand défi.

Certaines longueurs dans la partie descriptive et introductive établie avec la bonne intention d'expliquer la complexité du domaine analysé.

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

## I. Détail du rapport No. 2

### 1. Titre/sujet :

**« *Audit de la Commune de Montreux en matière d'aliénation et d'acquisition d'immeubles et subsidiairement d'octroi de permis de construire* »**

### 2. Date de la publication :

3 février 2009

### 3. Date de décision d'entamer l'audit :

28 mai 2008

### 4. Nombre de pages (annexe) :

61 (12)

### 5. Ressources :

1 magistrat rapporteur, 2 magistrats, 2 experts externes.

*La méthodologie a été mise en place après l'exécution de l'audit (nov. 2009).*

	<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Audit de la conformité, de la légalité et de systèmes de contrôle
1-2	Ressources	4	
1-3	Documentation	3	Certains documents clés en annexe
	Méthode d'analyse des données	3	Phase préparatoire (planning), récolte et analyse de documents ; entretiens
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport	3	
	Points suppl. à traiter	non	
2-2	Points moins importants	non	
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	3	
2-5	Clarté	2	Titres ne correspondent pas toujours au contenu par exemple « Objectifs de la mission de contrôle » ; répétitions non nécessaires de constatations aux 3 paragraphes différents ; constatations dans le paragraphe « 6.1 Contexte »
2-6	Pertinence	3	Réponses sur certaines recommandations confirment que suite a déjà été donnée ou prévue en temps utile
2-7	Caractère constructif	3	
<b>3</b>	<b>Communication<sup>1</sup></b>	-	

<sup>1</sup>Communiqué de la Cour du 9 février 2009

**Remarque finale :**

L'audit se base principalement sur une demande « politique » de la Commune de Montreux, élargie par la Cour au domaine des permis de construire.

Il s'agissait principalement d'un audit sur la conformité et la régularité.

Certains documents détaillés insérés dans le texte ne contribuent pas nécessairement à sa clarté. (par exemple pages 19, 24 et 25).

La partie explicative/historique ne nécessite pas un tel niveau de détails.

Le résumé ainsi que les fiches constatations – recommandations – position d'audit et conclusion finale de la Cour sont claires et précises.

L'annexe des abréviations serait mieux placée au début du rapport.

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

### I. Détail du rapport No. 3

1. Titre/sujet :

**« Audit de la société simple Gestion des biens universitaires vaudois »**

2. Date de la publication :

14 septembre 2009

3. Date de décision d'entamer l'audit :

20 janvier 2009

4. Nombre de pages (annexe) :

76(17)

5. Ressources :

1 magistrat responsable et 1 magistrat suppléant, 3 experts externes.

*La méthodologie a été mise en place après l'exécution de l'audit (nov. 2009).*

	<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Vérification de la légalité, régularité et conformité
1-2	Ressources	3	Engagement d'experts externes
1-3	Documentation Méthode d'analyse des données	3 4	Entretiens ; documents
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport  Points suppl. à traiter	3  oui	Analyse d'impact sur la recherche ?
2-2	Points moins importants	2	Texte du par. 3 ne contient pas d'informations concrètes en relation avec le titre. Utilité des annexes III et VI ?
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	2	
2-5	Clarté	2	Peut-être clarification des différences entre « commentaires de la Cour, constatations et conclusion ; dans certains cas, mélange entre partie descriptive, constatations et recommandations
2-6	Pertinence	3	
2-7	Caractère constructif	4	Résumé, fiches de constatations et recommandations claires et constructives
<b>3</b>	<b>Communication<sup>1</sup></b>	-	

<sup>1</sup>Communiqué de la Cour du 23 septembre 2009

**Remarque finale :**

Rapport très technique mais bien appuyé par des chiffres, graphiques et analyses quantitatives. L'aspect de la légalité de la gestion de fonds provenant de l'Union Européenne n'a pas été vérifié.

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

#### I. Détail du rapport No. 4

**1. Titre/sujet :**

**« *Audit sur l'engagement par l'État de Vaud d'entreprises de sécurité privées* »**

**2. Date de la publication :**

14 septembre 2009

**3. Date de décision d'entamer l'audit :**

17 décembre 2008

**4. Nombre de pages (annexe) :**

55 (2)

**5. Ressources :**

1 magistrat responsable, 1 magistrate suppléante, 1 cheffe de mandat d'audit

*La méthodologie a été mise en place après l'exécution d'audit (nov. 2009).*

	<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Audit des « 3E » <sup>1</sup>
1-2	Ressources	3	
1-3	Documentation Méthode d'analyse des données	3 2	Entretiens ; données fournies par des tiers sans vérification ; « benchmarking » mais peu comparable
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport  Points suppl. à traiter	2  oui	Analyse économique/financière des fournisseurs de services
2-2	Points moins importants	2	Chapitre VI ne semble pas être le résultat de l'audit
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	2	
2-5	Clarté	2	Objectifs d'évaluation de l'efficacité étaient peu réalisables
2-6	Pertinence	2	Portée de la constatation no 2 n'est pas claire
2-7	Caractère constructif	2	
<b>3</b>	<b>Communication</b> <sup>2</sup>	-	

<sup>1</sup>Economie - efficacité - efficacie

<sup>2</sup> Communiqué de la Cour du 23 septembre 2009

**Remarque finale :**

Dans le cadre de l'examen préliminaire, on aurait déjà dû voir qu'il existait un problème de manque d'objectifs clairs et d'indicateurs, donc un objectif d'audit visant l'évaluation des « 3 E » avait peu de sens dans ce domaine.

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

**I. Détail du rapport No. 5**

**1. Titre/sujet :**

***« Audit sur la gestion des travaux de restauration des monuments historiques du Canton de Vaud, en particulier de la cathédrale de Lausanne et subsidiairement de l'église Saint-Jean-Baptiste de Grandson »***

**2. Date de la publication :**

23 novembre 2009

**3. Date de décision d'entamer l'audit :**

mai 2009

**4. Nombre de pages (annexe) :**

76(5)

**5. Ressources :**

1 magistrat responsable, 1 magistrat suppléant, 1 cheffe de mandat d'audit ; 1 experte externe

<b>Critère</b>		<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Vérification des « 3E» <sup>1</sup>
1-2	Ressources	3	Soutien par une experte externe
1-3	Documentation Méthode d'analyse des données	3 4	Entretiens ; documents ; benchmarking
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport	4	Explication du contexte (technique, légal, organisationnel) et références aux projets similaires) facilite la compréhension
	Points suppl. à traiter	non	
2-2	Points moins importants	2	Partie historique un peu longue
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	4	
2-5	Clarté	4	Objectifs d'audit clair, constatations liées aux objectifs et recommandations découlant de travaux de vérification
2-6	Pertinence	4	Faiblesse gouvernance, non respect de certaines règles, manque de transparence, manque d'études
2-7	Caractère constructif	4	Audit d'un terrain d'exemplarité
<b>3</b>	<b>Communication<sup>2</sup></b>	-	

<sup>1</sup> Economie – efficacité - efficacité

**Remarque finale :**

Rapport clairement structuré ; Bon résumé de réponses d'audités. Sujet techniquement complexe; benchmarking et évaluation de la gouvernance.

---

<sup>2</sup> Communiqué de la Cour et communiqué du Conseil d'Etat du 24 novembre 2009

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

## I. Détail du rapport No. 6

1. Titre/sujet :

**« *Audit de la restauration collective à l'État de Vaud* »<sup>1</sup>**

2. Date de la publication :

15 décembre 2009

3. Date de décision d'entamer l'audit :

5 mai 2009

4. Nombre de pages (annexe) :

126 (7)

5. Ressources :

1 magistrat responsable, 1 magistrat suppléant, 1 économiste, 2 experts externes

---

<sup>1</sup> Le premier rapport établi en tenant compte entre autre du « Code de déontologie.. » et du « Manuel de méthodologie générale de la Cour » établis en novembre 2009

<b>Critère</b>		<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Vérification de la légalité, conformité et des « 3E <sup>2</sup> »
1-2	Ressources	4	Soutien par un expert externe de la branche
1-3	Documentation Méthode d'analyse des données	4 4	8 questions d'audit ; Entretiens; exploitation des études dans un domaine déjà existant ; enquête par questionnaire, examen analytique et quantitatif ;
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport	4	Audit de type « 3 E » et de la régularité ainsi qu'analyse financière ; audit de la presque totalité du domaine sélectionné ;
	Points suppl. à traiter	non	
2-2	Points moins importants	non	
2-3	Objectivité	4	
2-4	Exactitude	4	
2-5	Clarté	4	Constatations et recommandations claires ; réponses aux questions d'audit bien résumées.
2-6	Pertinence	4	

<sup>2</sup>Economie - efficacité - efficacité

2-7	Caractère constructif	4	Recommandations largement reconnues par entités auditées ; modèle fourni en annexe 3 est un exemple constructif qui résulte de ce rapport.
<b>3</b>	<b>Communication<sup>3</sup></b>	-	

**Remarque finale:**

Rapport clairement structuré ; suit les guides d'audit de la Cour ; très bonne illustration et travaux analytiques ; objectifs d'audit et questions à répondre à travers l'audit clairs ; bonne structure.

---

<sup>3</sup> Communiqué de la Cour et Communiqué du Conseil d'Etat du 17 décembre 2009

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

**I. Détail du rapport No. 7<sup>1</sup>**

**1. Titre/sujet :**

**« Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale (CAIB) – agissant pour le compte des hôpitaux universitaires des cantons de Genève et Vaud - Rapport concernant l'audit de légalité et de gestion »**

**2. Date de la publication :**

21 décembre 2009

**3. Date de décision d'entamer l'audit :**

Mars 2009

**4. Nombre de pages (annexe) :**

58(1)

**5. Ressources :**

1 magistrat responsable à la CdC GE, 1 magistrate responsable et 1 magistrate suppléante à la CdC VD, 1 directeur d'audit et 2 auditeurs CdC GE, 1 cheffe de mandat d'audit (période limitée)

---

<sup>1</sup> Audit commun entre la CdC de la République et Canton de Genève (rapp. No 24) et la CdC du Canton de Vaud

	<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Audit de la légalité et conformité ; évaluation de la gestion et de la performance
1-2	Ressources	3	
1-3	Documentation	3	Entretiens; exploitation d'études ; analyse comparative
	Méthode d'analyse des données	3	
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport	3	Légalité et gestion
	Points suppl. à traiter	non	
2-2	Points moins importants	non	
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	3	
2-5	Clarté	3	Chaîne : constats-risques potentiels-recommandations claires
2-6	Pertinence	3	
2-7	Caractère constructif	4	Constats – risques et recommandations ne sont pas contestés par l'audité
<b>3</b>	<b>Communication<sup>2</sup></b>	-	

### Remarque finale :

Audit commun entre deux CdC; procédures appliquées en respectant des standards d'audit national et international

<sup>2</sup> Communiqué des deux CdC VD et GE du 21 décembre 2009

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

## I. Détail du rapport No. 8

**1. Titre/sujet :**

**« *Audit de l'académie de police de Savatan* »**

**2. Date de la publication :**

17 février 2010

**3. Date de décision d'entamer l'audit :**

3 septembre 2009

**4. Nombre de pages (donc annexe) :**

33 (4)<sup>1</sup>

**5. Ressources :**

1 magistrat responsable, 1 magistrat suppléant, 1 directeur d'audit

---

<sup>1</sup> Liste d'abréviations manquante

	<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Audit des contrats, des conditions financières et du fonctionnement
1-2	Ressources	2	
1-3	Documentation Méthode d'analyse des données	3 3	Entretiens; exploitation des études; analyse comparative, évaluation du statut, des conditions financières et du fonctionnement
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport	3	
	Points suppl. à traiter	non	
2-2	Points moins importants	non	
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	3	
2-5	Clarté	3	Rapport succinct et clair
2-6	Pertinence	3	
2-7	Caractère constructif	4	Constats – risques et recommandations pas contestées par l'audité
<b>3</b>	<b>Communication<sup>2</sup></b>	-	

#### Remarque finale:

L'audit s'est concentré sur trois aspects d'un organisme existant depuis 4 ans. La méthode d'évaluation est adéquate ; Les constatations/recommandations ont été reprises par l'audité.

<sup>2</sup> Communiqué de la Cour du 17 février 2010

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

**I. Détail du rapport No. 9**

**1. Titre/sujet :**

***« Audit sur la gestion du parc de véhicules de l'Etat de Vaud »***

**2. Date de la publication :**

24 mars 2010

**3. Date de décision d'entamer l'audit :**

14 juillet 2009

**4. Nombre de pages (annexe) :**

46 (1)<sup>1</sup>

**5. Ressources :**

1 magistrat responsable, 1 magistrate suppléante, 1 cheffe de mandat d'audit

---

<sup>1</sup> Liste d'abréviations manque

	<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Audit des « 3E <sup>2</sup> »
1-2	Ressources	3	
1-3	Documentation Méthode d'analyse des données	3 3	Entretiens; analyse de documents
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport  Points suppl. à traiter	3  non	
2-2	Points moins importants	non	
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	3	
2-5	Clarté	3	Rapport succinct et clair. Conclusion à la fin du rapport n'est pas 100% identique avec le résumé au début
2-6	Pertinence	3	Manque d'objectifs et d'indicateurs ne permettaient pas de faire un audit de la bonne gestion
2-7	Caractère constructif	3	
<b>3</b>	<b>Communication<sup>3</sup></b>	-	

### Remarque finale :

Audit centré sur trois axes ; mais à cause de manque d'objectifs clairs et d'absence d'indicateurs, une évaluation des « 3E<sup>2</sup> » n'était pas possible. Cette lacune n'était-elle pas déjà prévisible dans le processus d'étude préliminaire ?

<sup>2</sup> Economie - efficacité - efficacité

<sup>3</sup> Communiqué de la Cour et communiqué du Conseil d'Etat du 14 avril 2010

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

**I. Détail du rapport No. 10**

**1. Titre/sujet :**

**« Caisse de pensions du personnel communal de la Ville de Lausanne (CPCL) »**

**2. Date de la publication :**

26 avril 2010

**3. Date de décision d'entamer l'audit :**

28 octobre 2009

**4. Nombre de pages (annexe) :**

110 (16)

**5. Ressources :**

1 magistrat responsable, 1 magistrat suppléant, 1 directeur d'audit, équipe appuyée par des experts externes

<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1 Conformité</b>		
1-1 Choix de mission conforme LCComptes	oui	Saisine par le Grand Conseil concernant le sujet et les questions à analyser <sup>1</sup>
1-2 Ressources	3	
1-3 Documentation Méthode d'analyse des données	3 3	Entretiens comprenant des anciens fonctionnaires; analyse de documents recouvrant une large période
<b>2 Pertinence</b>		
2-1 Complétude du rapport Points suppl. à traiter	4 non	
2-2 Points moins importants	non	
2-3 Objectivité	3	
2-4 Exactitude	4	
2-5 Clarté	3	Rapport très détaillé, centré sur des questions pré-formulées par le Grand Conseil, large revue/analyse historique, juridique, économique et financière; graphique et flow chart facilitent la compréhension ainsi que le glossaire Conclusion à la fin du rapport n'est pas 100% identique avec le résumé au début

<sup>1</sup> Communiqué du Conseil d'Etat du 5 Juin 2009

2-6	Pertinence	-	Rôles des différents acteurs impliqués et leur faiblesse mis en exergue
2-7	Caractère constructif	3	
<b>3</b>	<b>Communication<sup>2</sup></b>	<b>3</b>	

**Remarque finale :**

Un rapport établi sur demande du Parlement (Grand Conseil) sur un sujet d'importance politique énorme. L'analyse soigneusement effectuée recouvre des questions extrêmement diverses et spécifiques. Conclusions résultant clairement de l'enquête de la Cour. Ce rapport a plutôt le caractère d'une étude que celui d'un audit.

---

<sup>2</sup> Communiqué de la Cour du 30 avril 2010 - Communiqué de la Municipalité de Lausanne du 30 avril 2010

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

**I. Détail du rapport No. 11**

**1. Titre/sujet :**

***« Evaluation de la gestion des risques dans huit musées cantonaux et communaux - Analyse comparative »***

**2. Date de la publication :**

23 septembre 2010

**3. Date de décision d'entamer l'audit :**

octobre 2009

**4. 4. Nombre de pages (annexe) :**

123 (65)

**5. 5. Ressources :**

1 magistrat responsable, 1 magistrate suppléante, 1 auditrice, 1 expert externe

<b>Critère</b>		<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	oui	Evaluation de la gestion des risques
1-2	Ressources	3	Un expert externe
1-3	Documentation	4	Annexes détaillées sur les références aux standards COSO II, catalogue de risques (INTOSAI et 2 musées en dehors de la Suisse), questionnaire
	Méthode d'analyse des données	4	Prise en compte de 5 études précédentes; 5 questions d'audit; entretiens structurés et questionnaire spécifique; recours à un expert externe; benchmarking
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport	4	Réponses des questions d'audit reprises dans la conclusion du rapport Synthèse des résultats via un diagramme visualisant bien la comparaison entre les huit musées évalués
	Points suppl. à traiter	non	
2-2	Points moins importants	non	
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	3	
2-5	Clarté	4	Graphiques ; tableaux ; titres parlants Constatations/recommandations concernant les mêmes objets formulées séparément : « générales et spécifiques »

2-6	Pertinence	3	Malgré un manque d'obligation légale de mettre en place un système de gestion intégrée des risques, ce thème est d'un haut intérêt dans le contexte de la gouvernance du service public du Canton
2-7	Caractère constructif	4	Nombreuses suggestions acceptées
<b>3</b>	<b>Communication<sup>1</sup></b>	-	

**Remarque finale :**

Ce rapport est plutôt – comme le dit son titre – une évaluation de la gestion et (étude) analyse comparative qu'un audit « standard ». La CdC a bien souligné que ses travaux sont « destinés à valider l'existence et à évaluer la pertinence de processus de gestion des risques de l'entité » (musées publics). Une boîte à outils proposée en annexe est un bon exemple d'une suggestion constructive basée sur l'expérience de la Cour des comptes tout en préservant son indépendance.

---

<sup>1</sup> Communiqué de la Cour et communiqué du Conseil d'Etat du 3 novembre 2010

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-3), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

**I. Détail du rapport No. 12**

**1. Titre/sujet**

***« Audit sur la gestion des participations financières dans dix communes vaudoises »***

**2. Date de la publication**

1 novembre 2010

**3. Date de décision d'entamer l'audit :**

11 mars 2010

**4. Nombre de pages (annexe)**

115 (61)

**5. Ressources :**

1 magistrat responsable, 1 magistrat suppléant, 1 cheffe de mandat d'audit, une stagiaire

<b>Critère</b>		<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	3	Evaluation de la conformité, vérification de la bonne gestion et analyse des risques potentiels
1-2	Ressources	3	Pas de commentaires des audités
1-3	Documentation	4	Les annexes reprennent les résultats détaillés de l'audit par communes (I), les résultats comparatifs (II et III) et contiennent des propositions de canevas (IV et V)
	Méthode d'analyse des données	4	Entretiens basés sur des questionnaires; analyse de documents fournis ; référence à deux études dans le domaine effectuées en 2009 ; échantillons de communes représentatives (> 40% de la population du Canton)
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport	4	Les trois axes choisis : aspects généraux et spécifiques par commune sélectionnée
	Points suppl. à traiter	non	
2-2	Points moins importants	non	
2-3	Objectivité	3	

2-4	Exactitude	3	
2-5	Clarté	3	Graphiques ; tableaux ; Pour toutes les communes, exposé clair des constatations - des risques potentiels et des recommandations y relatives. Ces informations étaient reprises en annexe par commune.
2-6	Pertinence	3	Thème de risque faisant partie intégrale de la gouvernance du Canton bien repris par la CdC
2-7	Caractère Constructif	4	Pas de contestation des audités ; annexes IV-V très constructifs
<b>3</b>	<b>Communication<sup>1</sup></b>	-	

### Remarque finale :

Rapport avec une partie détaillée (résultats par commune auditée) et une partie d'ordre général. Résumé de 10 pages est un peu long à cause de la volonté de restituer un résumé des résultats qui se réfèrent à chaque commune. Bonne structure du rapport appuyé par des chiffres, tableaux et graphiques explicatifs. Les deux paragraphes intitulés « remarques » laissent aux audités le soin de déterminer s'il s'agit de constatations et de recommandations. Une boîte à outils proposée en annexe est un bon exemple d'une suggestion constructive basée sur l'expérience de la Cour des comptes tout en préservant son indépendance.

<sup>1</sup> Communiqué de la Cour du 24 novembre 2010

REVUE DES RAPPORTS PUBLIES PAR LA COUR DES COMPTES DU  
CANTON DE VAUD

Evaluation de la Conformité (points 1-1 – 1-4), de la Pertinence (points 2-1 – 2-7) et de la Communication (point 3-1). Chaque point est évalué/gradué selon :

Inexistant	(1)
Satisfait aux exigences minimales	(2)
Adéquat	(3)
Supérieur aux attentes	(4)

## I. Détail du rapport No. 13

### 1. Titre/sujet

*« Audit de la gestion des catastrophes naturelles et techniques dans le canton de Vaud »*

### 2. Date de la publication

7 décembre 2010

### 3. Date de décision d'entamer l'audit :

2 septembre 2010

### 4. Nombre de pages (annexe)

114 (12)

### 5. Ressources :

Un magistrat responsable, une magistrate suppléante, une cheffe de mandat d'audit.

	<b>Critère</b>	<b>Graduation</b>	<b>Commentaires</b>
<b>1</b>	<b>Conformité</b>		
1-1	Choix de mission conforme LCComptes	2	Evaluation des risques, vérification de l'efficacité et des objectifs
1-2	Ressources	3	
1-3	Documentation Méthode d'analyse des données	3 3	Entretiens; analyse de documents
<b>2</b>	<b>Pertinence</b>		
2-1	Complétude du rapport  Points suppl. à traiter	3  non	
2-2	Points moins importants	non	
2-3	Objectivité	3	
2-4	Exactitude	3	
2-5	Clarté	3	
2-6	Pertinence	3	
2-7	Caractère Constructif	3	
<b>3</b>	<b>Communication<sup>1</sup></b>	-	

### Remarque finale :

Audit centré sur trois axes ; mais à cause de manque d'objectifs clairs et l'absence d'indicateurs, une évaluation des « 3E<sup>2</sup> » n'était pas possible. Cette lacune n'était-elle pas déjà prévisible dans le processus d'étude préliminaire ?

<sup>1</sup> Communiqué de la Cour et Communiqué du DSE du 13 décembre 2010

<sup>2</sup> Economie - efficacité - efficacité