

**Cour des comptes  
du Canton de Vaud**

**Suivi des recommandations de la Cour  
des comptes du Canton de Vaud  
Rapports 2011-2014**

**Rapport n°31**

**du 25 mars 2015**

Cour des comptes du Canton de Vaud  
Rue Langallerie 11 - 1014 Lausanne  
Téléphone : 021 316 58 00 - Fax : 021 316 58 01  
Courriel : [info.cour-des-comptes@vd.ch](mailto:info.cour-des-comptes@vd.ch)



## TABLE DES MATIÈRES

Synthèse .....	3
Cadre normatif et légal.....	5
Organisation et mise en œuvre du premier suivi.....	7
Etat du suivi.....	10
Résumé de la mise en œuvre des recommandations des rapports d’audit 2011-2014 .....	10
Annexe I : Suivi détaillé de la mise en œuvre des recommandations des rapports 2011 à 2014 .....	25



## SYNTHÈSE

### **AVANT-PROPOS**

La Cour des comptes présente son premier rapport de suivi établi dans le cadre de la nouvelle LCComptes entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014 qui lui confère cette tâche à son article 33. La Cour des comptes dispose désormais d'un instrument de mesure lui permettant de suivre les actions entreprises par les entités auditées dans le cadre de ses recommandations, leur évolution dans le temps et de connaître ainsi l'impact réel de ses travaux. Cette nouvelle disposition légale dote la Cour des comptes du canton de Vaud d'une compétence conforme aux principes fondamentaux de l'audit de la performance émanant de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI).

La Cour des comptes a décidé d'assurer le suivi des rapports antérieurs à l'entrée en vigueur de cette nouvelle disposition légale, soit ceux publiés en 2011, 2012 et 2013. Elle a également pris en compte le rapport publié dans la première partie de l'année 2014. Treize rapports d'audit sont ainsi concernés par le suivi, onze s'adressant exclusivement à l'Etat de Vaud, un étant commun à l'Etat de Vaud et à différentes communes, tandis que le dernier rapport ne concerne que les communes. Ces treize rapports représentent un total de 150 recommandations dont deux n'étaient pas applicables à l'entité en charge des suites données au rapport, soit 148 recommandations pour lesquelles des mesures sont attendues.

Dans le cadre des audits publiés de 2011 à 2014, la Cour des comptes s'est déterminée sur la performance de certaines activités de l'Etat et des communes et a émis des constats et recommandations afin d'accroître leur efficacité et leur efficience. Elle a ainsi traité d'activités aussi diverses que l'approbation des plans d'affectation communaux par le Service du Développement Territorial, le contrôle des denrées alimentaires, les achats de fournitures et biens mobiliers administratifs et scolaires, les droits de superficie, l'application de la législation sur les marchés publics, les subsides aux primes d'assurance maladie, les subventions à l'enneigement artificiel, le contrôle de l'efficacité des transports publics, la gestion des risques et la gestion des risques de conflits d'intérêts et de corruption dans cinq entités de l'Administration cantonale. Tous ces thèmes représentent des enjeux importants tant en ce qui concerne l'efficacité de l'Administration auprès des citoyens qu'en terme de bonne gestion des finances publiques.

L'état des lieux dressé dans le présent rapport repose sur les informations communiquées par les entités auditées au 31 janvier 2015.

### **RESULTATS**

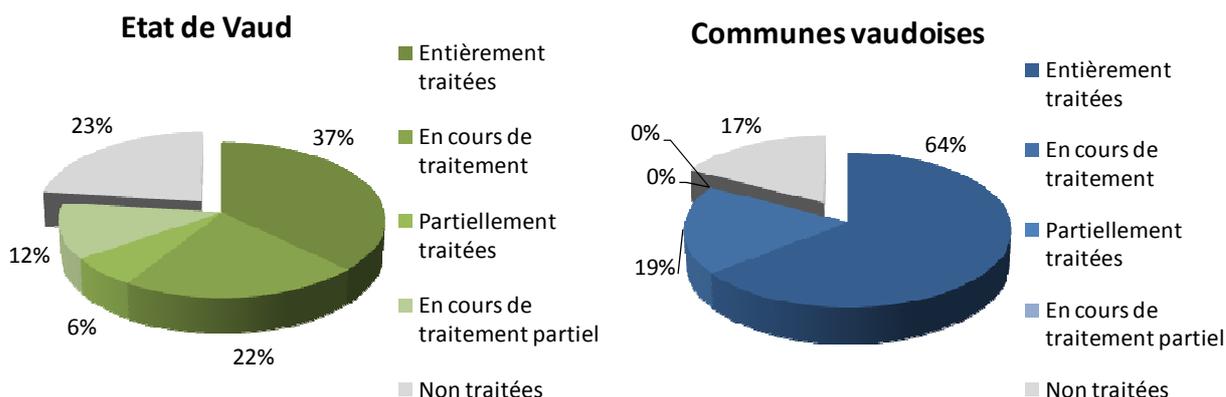
La Cour des comptes tient à saluer l'important travail réalisé par l'Administration cantonale vaudoise et par les communes vaudoises tant en ce qui concerne les réponses qui lui ont été fournies que la mise en œuvre de ses recommandations.

Il ressort en effet du suivi effectué par la Cour des comptes que seules 23 % des recommandations des rapports de la Cour concernant l'Etat de Vaud et 17 % des recommandations concernant les communes vaudoises sont non traitées. Plus de trois quarts des recommandations - 77 % - ont été

traitées, à des degrés d'avancement divers<sup>1</sup>, par l'Etat de Vaud et 83 % par les communes. Il convient en outre de relever que, parmi les recommandations traitées à l'Etat de Vaud, environ la moitié d'entre elles, et pour les communes, les trois quarts, l'ont été entièrement.

La Cour des comptes a ainsi pris connaissance avec satisfaction de la proportion importante de recommandations entièrement traitées, ainsi que du nombre de recommandations pour lesquelles des mesures sont en voie de réalisation.

### **Taux de mise en oeuvre des recommandations des rapports 2011-2014**



La Cour des comptes, délibérant en séance plénière en date du 25 mars 2015, a adopté le présent rapport public en présence de Mme Anne Weill-Lévy, présidente, de Mme Eliane Rey, vice-présidente, et de M. Frédéric Grognez, vice-président.

### **REMERCIEMENTS**

La Cour des comptes tient à remercier vivement le Conseil d'Etat, les Municipalités et leurs offices et services respectifs pour leur bonne coopération et diligence dans ce premier exercice de suivi des recommandations de la Cour.

La Cour remercie tout particulièrement Monsieur Vincent Grandjean, Chancelier de l'Etat de Vaud, pour l'appui précieux qu'il a apporté à l'équipe d'audit en charge du suivi dans la concrétisation de ce travail de suivi des recommandations, ainsi que dans le recueil des informations auprès des entités de l'Administration cantonale vaudoise.

<sup>1</sup> Le degré de traitement d'une recommandation varie sur une échelle comprenant quatre niveaux : entièrement traitée, en cours de traitement, partiellement traitée et en cours de traitement partiel.

## CADRE NORMATIF ET LÉGAL

### ***NORMES INTERNATIONALES SUR LE SUIVI***

L'existence de mécanismes de suivi efficaces constitue l'un des huit piliers de l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle définis par l'*Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques* (INTOSAI) : « *Les ISC doivent avoir des procédures indépendantes garantissant des contrôles de suivi pour veiller à ce que les entités contrôlées donnent suite à leurs observations et à leurs recommandations et que des mesures correctives soient prises* ». Le suivi des recommandations consiste alors en « *l'examen, par les auditeurs, des mesures correctrices prises par l'entité auditée, ou par une autre partie responsable, sur la base des résultats d'un audit de la performance* »<sup>2</sup>.

Les lignes directrices ISSAI 300 « Principes fondamentaux de l'audit de la performance » définissent que « Les auditeurs doivent assurer un suivi des constatations et des recommandations d'audit antérieures ».

### ***SUIVI OBLIGATOIRE DANS LA NOUVELLE LCCOMPTES***

Lors de l'entrée en fonction de la Cour des comptes du canton de Vaud, le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le suivi des recommandations n'était pas prévu par la loi. La réforme législative votée par le Grand Conseil en 2013 lui a formellement confié cette tâche dans la Loi du 12 mars 2013 sur la Cour des comptes (LCComptes).

---

#### ***Art. 33 Suivi des recommandations***

*1 La Cour des comptes peut émettre des recommandations.*

*2 L'entité contrôlée doit lui indiquer quelles suites elle donne à ces recommandations. La Cour des comptes peut entreprendre ses propres contrôles.*

*3 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. Une fois par semestre, la Cour des comptes établit un inventaire des recommandations non traitées et le transmet aux Commissions de surveillance du Grand Conseil et au Conseil d'Etat.*

---

Conformément à cette nouvelle base légale, la Cour des comptes est tenue d'établir deux fois par année un inventaire des recommandations non traitées et de les transmettre aux commissions de surveillance du Grand Conseil et au Conseil d'Etat. En outre, dans son rapport annuel, la Cour des comptes doit mentionner ses recommandations ainsi que les suites qui leur ont été données.

---

<sup>2</sup> ISSAI 300 §42 « Principes fondamentaux de l'audit de performance » et ISSAI 3000 § 5.5 et 3100 § 36-37 « Lignes directrices relatives à la vérification des résultats » (Normes professionnelles de l'INTOSAI).

## OBJECTIFS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS

L'activité de suivi des recommandations permet le retour d'informations vers la Cour des comptes, le Grand Conseil, le Conseil d'Etat et les Autorités communales concernées, des suites données par les entités auditées aux recommandations de la Cour. **Elle augmente ainsi la valeur du processus d'audit**, car elle renforce l'incidence de l'audit, par la mise en œuvre effective des recommandations et pose les jalons d'une amélioration des travaux d'audit à venir.<sup>3</sup>

Le suivi des recommandations de la Cour poursuit quatre objectifs principaux :

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) améliorer l'efficacité des rapports d'audit – la principale raison du suivi des rapports d'audit est d'augmenter les chances de voir les recommandations mises en œuvre ;</li> <li>b) venir en aide au Conseil d'Etat, aux Municipalités et au Grand Conseil – le suivi peut s'avérer précieux en guidant les actions du législatif et des organes délibérants des communes, notamment en déterminant si l'entité auditée a résolu de façon adéquate les problèmes et remédié à la situation à l'origine de ceux-ci dans un délai raisonnable ;</li> </ul> | } | Incidence des rapports                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>c) être un indicateur de la performance de la Cour – l'activité de suivi sert de base à l'évaluation de l'impact et de l'adéquation des rapports de la Cour ;</li> <li>d) mettre en place des incitations à l'apprentissage et au développement – les activités de suivi peuvent contribuer à l'amélioration des connaissances et des pratiques de la Cour.<sup>4</sup></li> </ul>  | } | Performance et amélioration continue de la Cour |

Le suivi des recommandations contribue à la mise en œuvre de la stratégie 2014-2019 de la Cour, en particulier de l'axe 2 « *Maximiser l'incidence des rapports* » et de l'axe 3 « *Être performante dans l'accomplissement de sa mission* »<sup>5</sup>, ainsi qu'à la réalisation de sa vision (amélioration de la gestion des fonds publics, renforcement de l'obligation de rendre compte, augmentation de la transparence).

<sup>3</sup> ISSAI 300 et ISSAI 3000, ainsi que « Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit », Guide à l'intention des ISC, INTOSAI *capacity building committee*.

<sup>4</sup> ISSAI 3000.

<sup>5</sup> Stratégie 2014-2019 de la Cour des comptes du canton de Vaud.

## ORGANISATION ET MISE EN ŒUVRE DU PREMIER SUIVI

### **DEUX SUIVIS ANNUELS**

Conformément à l'art. 33 LCComptes et dans le but d'apporter une valeur ajoutée optimale à la démarche de suivi, la Cour des comptes mènera chaque année deux démarches complémentaires de suivi des recommandations :

1. **Un suivi annuel au 31 décembre, complet**, qui débouche d'une part sur un *inventaire des recommandations non traitées* destiné aux Commissions de surveillance du Grand Conseil et au Conseil d'Etat, et d'autre part sur le présent rapport sur le suivi des recommandations annexé au rapport d'activités de la Cour, qui mentionne et apprécie les suites données aux recommandations.
2. **Un suivi intermédiaire au 30 juin**, qui constitue une mise à jour de l'inventaire des recommandations non traitées susmentionné (transmis en début d'année aux Commissions de surveillance du Grand Conseil ainsi qu'au Conseil d'Etat).

Afin d'en améliorer la traçabilité, la Cour a également décidé de publier un tableau spécifique en regard de chaque rapport d'audit, faisant état des suites données par l'entité auditée à chaque recommandation, ainsi que des appréciations correspondantes de la Cour. Ces tableaux seront actualisés à la suite de chaque inventaire.

### **RAPPORTS FAISANT L'OBJET D'UN SUIVI**

Bien que l'activité de suivi n'était pas ancrée dans l'ancienne loi sur la Cour des comptes, la Cour avait néanmoins choisi de procéder au suivi des recommandations de ses rapports publiés entre 2008 et 2010<sup>6</sup>. Pour l'exercice 2014, fondé sur une nouvelle obligation légale, la Cour a décidé d'assurer le suivi, non pas des seuls rapports publiés sous l'égide de la nouvelle loi, mais de couvrir les rapports d'audit publiés depuis 2011.

Considérant la nature souvent stratégique des recommandations émises par la Cour, un délai « suffisant » est nécessaire afin de permettre à l'entité auditée de prendre les mesures appropriées<sup>7</sup>. C'est pourquoi, en ce qui concerne 2014, seul le rapport publié au cours du premier trimestre de l'année a été pris en considération.

Entre le 1<sup>er</sup> octobre 2011 et le 31 mars 2014, la Cour a publié 13 rapports d'audit qui ont généré un total de 148 recommandations.

---

<sup>6</sup> Rapport n°14, Suivi de la mise en oeuvre des recommandations des rapports de la Cour des comptes du Canton de Vaud 2008-2010, publié le 18.05.2011.

<sup>7</sup> ISSAI 3100.

## **PROCÉDURE DE SUIVI**

Dans le courant de l'année 2014, la Cour des comptes a développé une procédure de suivi spécifiant, notamment, le mode de recueil des informations auprès des audités, ainsi que les principes d'appréciation par la Cour des suites données à ses recommandations. Elle l'a communiquée à toutes les Autorités et parties concernées.

Conformément aux dispositions légales (LCC art 33. al. 2 en particulier), les entités auditées ont été contactées par la Cour, afin qu'elles indiquent, dans le respect de la procédure élaborée par la Cour et au moyen des outils correspondants, les suites données à ses recommandations. La procédure élaborée par la Cour prévoit que la mention d'une mesure prise par l'entité auditée doit être accompagnée d'un document en attestant. En outre, la Cour peut également entreprendre ses propres contrôles.

Consciente que l'introduction nouvelle du suivi ainsi que la prise en considération des recommandations des rapports publiés de 2011 à 2014 impliquent un travail particulièrement conséquent pour les services de l'Etat et des communes, la Cour a octroyé en 2014 un délai exceptionnel de cinq mois entre la demande d'informations adressée aux entités auditées et leurs réponses. Le Conseil d'Etat, respectivement les Municipalités concernées par l'un ou plusieurs rapports d'audit, ont déjà été contactés en août 2014 pour des réponses attendues au 31 janvier 2015.

Toutes les entités concernées ont répondu à la Cour. Dans l'ensemble, leurs réponses se sont avérées complètes et bien renseignées. Lorsque la Cour l'a jugé nécessaire, des compléments d'informations (précisions sur les réponses données ou pièces justificatives supplémentaires) ont été demandés aux audités. Pour ce premier exercice, aucune démarche de contrôle au sein de l'entité auditée n'a été réalisée.

Conformément aux normes professionnelles, la Cour a porté une appréciation sur chaque mesure prise par une entité auditée, au regard de l'amélioration visée par la recommandation du rapport d'audit. Les résultats détaillés de ces appréciations, pour chaque rapport et pour chaque recommandation, sont présentés dans l'annexe I.

Ces appréciations ont été fondées sur le principe suivant : *« Lorsqu'il assure le suivi des rapports d'audit, l'auditeur doit adopter une approche objective, impartiale et indépendante. Il doit se concentrer ainsi sur la question de savoir si les points faibles identifiés ont été corrigés, plutôt que de savoir si des recommandations spécifiques ont été mises en œuvre. Il doit s'attacher principalement à déterminer si les suites données aux constatations et aux recommandations permettent de modifier les conditions qui sont à l'origine des insuffisances relevées. Les résultats doivent être communiqués de manière appropriée, accompagnés, si possible, des conclusions et des incidences des mesures correctrices prises le cas échéant, afin de faire bénéficier le législateur d'informations en retour (ISSAI 3000 et 3100) ».*

## **INVENTAIRE DES RECOMMANDATIONS NON TRAITÉES**

Afin de satisfaire à l'exigence de l'inventaire semestriel des recommandations non traitées (LCC art. 33. al. 3), la Cour a extrait les recommandations pour lesquelles aucune mesure n'a été décidée par l'entité auditée à la date du 31 janvier 2015. Un premier inventaire faisant mention des 18 recommandations non traitées, portant sur l'Administration cantonale vaudoise, a été transmis le 28 février 2015 aux commissions de surveillance du Grand Conseil (Commission de gestion, Commission des finances et Commission de haute surveillance du Tribunal cantonal), ainsi qu'au Conseil d'Etat. Un deuxième inventaire semestriel de mise à jour des éventuelles mesures prises pour ces 18 recommandations sera établi en été 2015.

## **ETAPES CLÉS DU SUIVI RÉALISÉ PAR LA COUR DES COMPTES**

Le tableau ci-dessous présente les étapes clés du suivi des recommandations réalisées par la Cour des comptes au cours de l'année 2014 et lors du 1<sup>er</sup> trimestre 2015.

<b>Etapes</b>		<b>Délais exceptionnels 1<sup>er</sup> suivi</b>
1.	ELABORATION DE LA PROCÉDURE DE SUIVI, DES OUTILS DE RECUEIL ET DÉFINITION DES PRINCIPES D'APPRÉCIATION	31 juillet 2014
2.	ENVOI DE LA DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS AUX AUDITÉS	31 août 2014
3.	RETOUR DES INFORMATIONS SUR LES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS PAR LES AUDITÉS	31 janvier 2015
4.	APPRÉCIATION DES SUITES DONNÉES AUX RECOMMANDATIONS PAR LA COUR ET TRANSMISSION DE L'INVENTAIRE SEMESTRIEL DES RECOMMANDATIONS NON TRAITÉES AUX COMMISSIONS DE SURVEILLANCE DU GRAND CONSEIL ET AU CONSEIL D'ÉTAT	28 février 2015
5.	PUBLICATION DU RAPPORT SUR LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS	30 mars 2015

## ÉTAT DU SUIVI

L'état du suivi porte sur les mesures prises par les entités auditées au 31 janvier 2015 sur la base des informations transmises par ces dernières à la Cour et, le cas échéant, des documents en attestant. Ce chapitre présente un résumé des suites données par les entités auditées aux recommandations formulées par la Cour des comptes pour chacun des 13 rapports concernés, ainsi qu'un rappel des raisons ayant mené à l'exécution de l'audit et un résumé des résultats de l'audit. En annexe I figurent de manière détaillée, pour chaque rapport et chaque recommandation, les mesures prises par les entités auditées et les appréciations de la Cour.

## RÉSUMÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DES RAPPORTS D'AUDIT 2011-2014

### ***RAPPORT N°16 : AUDIT DU DÉCOUPAGE TERRITORIAL DANS LE CANTON DE VAUD, PUBLIÉ LE 19.10.2011.***

#### **Résumé du rapport :**

La Constitution vaudoise du 14 avril 2003 prévoit l'adoption d'un nouveau découpage territorial afin de remplacer les districts instaurés en 1803. En septembre 2006, le Grand Conseil a adopté la loi sur le découpage territorial (LDecTer) qui définit la nouvelle organisation administrative et politique du Canton et réduit le nombre de districts de 19 à 10. Cinq années après l'entrée en vigueur de la loi et un an avant l'échéance du délai Constitutionnel, la Cour des comptes a choisi d'étudier ses effets sur les préfectures, ainsi que sa mise en œuvre au regard de cinq entités de l'Administration cantonale (Registre foncier, Etat civil, Offices régionaux de placement, Offices d'impôt de district et Offices des poursuites et des faillites).

La Cour des comptes a constaté que la réforme présente des résultats disparates et que l'Administration cantonale tend, dans les faits, à s'organiser sur la base de quatre grandes régions. Sur cette base, la Cour a émis cinq recommandations portant sur le mode d'organisation régional de l'Administration cantonale. En particulier, elle a invité le Conseil d'Etat à examiner dans quelle mesure un niveau d'organisation territoriale en quatre régions sur le modèle des arrondissements judiciaires pouvait être généralisé. Elle a également recommandé un renforcement du rôle des préfets dans les politiques régionales. Elle a en outre estimé que l'extension de la cyberadministration ne devait pas se traduire par un abandon de la présence de l'administration sur le terrain.

#### **Suivi des recommandations :**

Des cinq recommandations émises par la Cour des comptes, trois sont entièrement traitées et deux ont été refusées.

La Cour des comptes prend acte avec satisfaction que, dans le cadre de toute organisation ou réorganisation territoriale, le Conseil d'Etat a adhéré à sa recommandation traitant du maintien

d'une activité de l'administration dans le but de garder un équilibre entre la connaissance du terrain, les contacts avec la population et la délivrance des prestations à moindre coût. Il en va de même pour la recommandation visant à ce que la cyberadministration ne conduise pas à un abandon de la présence sur le terrain et la réponse du Conseil d'Etat qui considère que telle qu'elle se met en place dans l'administration cantonale, elle ne remplace pas la présence sur le terrain, mais vise à offrir des possibilités supplémentaires.

La Cour des comptes a également pris acte avec satisfaction que le Conseil d'Etat a adhéré à sa recommandation de mettre plus en valeur les fonctions de « bons offices » et de conciliateur des préfets de même que celles de coordination et de représentation qui leur incombent. Elle comprend la volonté de l'Exécutif cantonal « d'aller de l'avant dans ce sens, mais avec mesure, soit en veillant aux risques de conflits d'intérêts, à la disponibilité des préfets pour accomplir leurs missions principales et à ne pas trop complexifier les structures des projets d'agglomération ».

Le Conseil d'Etat refuse en revanche d'examiner une réorganisation de l'administration cantonale sur quatre régions recommandée par la Cour des comptes. Il estime que cette position n'empêche pas qu'un département propose une réorganisation sectorielle dans le sens de quatre arrondissements. Enfin, la Cour des comptes a également pris acte que le Conseil d'Etat a mis un terme, le 20 juin 2012, à la mise en œuvre du nouveau découpage territorial. Selon le Conseil d'Etat, les réorganisations consécutives au nouveau découpage territorial ont été lourdes, la nouvelle situation n'est pas encore stabilisée et il convient d'attendre une nouvelle législature pour envisager l'opportunité de ce nouveau découpage, qui a été écarté par le Conseil d'Etat lors des travaux préparatoires de la LDecTer et par le Grand Conseil qui a refusé le postulat Perrin.

## ***RAPPORT N°17 : AUDIT DE LA GESTION DES IMMEUBLES LOCATIFS COMMUNAUX SOUMIS AU MARCHÉ LIBRE DANS SIX COMMUNES VAUDOISES, PUBLIÉ LE 09.11.2011.***

### **Résumé du rapport :**

Le patrimoine immobilier municipal constitue un élément important de la fortune des communes. Une gestion efficiente de ce patrimoine permet de garantir la bonne utilisation des deniers publics. Pour son audit, la Cour des comptes a sélectionné six communes vaudoises qui détiennent un nombre significatif d'immeubles sur le marché libre. Les objectifs de l'audit ont été de vérifier si l'organisation et les processus en matière immobilière sont performants, si l'information financière y relative est disponible, à jour et correctement tenue, et de s'assurer que la fixation des loyers est conforme aux bonnes pratiques du secteur immobilier.

Tous les baux présentant des caractères particuliers ont été vérifiés et il ressort de leur examen qu'aucun loyer de complaisance n'a été accordé par les communes auditées. Toutefois, la Cour des comptes a notamment relevé une absence de politique formalisée et d'objectifs en matière de rendement, ainsi qu'une carence de critères d'attribution des logements (à l'exception de Lausanne). Dans cette optique, la Cour a émis sept recommandations visant une gestion plus transparente de leur patrimoine immobilier et plus dynamique des loyers.

**Suivi des recommandations :**

- Pour la Commune de Lausanne, les six recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées (la recommandation 17.1 ne s'adresse pas à Lausanne).
- Pour la Commune de Montreux, des sept recommandations émises par la Cour des comptes, une est entièrement traitée et six sont en cours de traitement.
- Pour la Commune de Nyon, des sept recommandations émises par la Cour des comptes, deux sont entièrement traitées, trois sont en cours de traitement et deux n'ont pas été traitées.
- Pour la Commune de La Tour-de-Peilz, des sept recommandations émises par la Cour des comptes, cinq sont entièrement traitées et deux sont en cours de traitement.
- Pour la Commune de Vevey, des six recommandations émises par la Cour des comptes (la recommandation 17.6 ne s'adresse pas à Vevey), deux sont entièrement traitées et quatre n'ont pas été traitées.
- Pour la Commune d'Yverdon-les-Bains, des sept recommandations émises par la Cour des comptes, quatre sont entièrement traitées, deux sont en cours de traitement et une n'a pas été traitée.

De manière générale, les communes ont fixé leurs objectifs en matière de gestion des immeubles locatifs communaux sur le marché libre. Elles ont pris ou ont réfléchi à des mesures visant à améliorer les critères d'attribution des logements, le coût de la gestion par objet, la stratégie locative, la politique d'entretien des immeubles et la gestion dynamique des loyers.

La ville de Lausanne a notamment adopté, sur la base d'un préavis intitulé « Gestion des immeubles du patrimoine financier de la Ville de Lausanne », une directive municipale fixant les conditions d'attribution et de location des logements de la commune (accessible au public), fixé des objectifs pour chaque catégorie d'objet et mis en place deux outils spécifiques ainsi qu'une directive pour le suivi systématique des loyers en vigueur. La commune de Nyon, quant à elle, a fait réaliser un rapport diagnostic de l'état physique et fonctionnel de ses bâtiments, selon la méthode EPIQR+. Enfin, la commune de Montreux entend conduire un audit externe, en appui aux démarches déjà menées par son Service des Domaines et Bâtiments – Sport, dans le but de préciser ses objectifs et d'améliorer ses pratiques en vue d'une gestion moderne et performante du parc immobilier.

***RAPPORT N°18 : AUDIT DE L'APPLICATION DE LA LÉGISLATION SUR LES MARCHÉS PUBLICS DANS LE CANTON DE VAUD, PUBLIÉ LE 05.12.2011.*****Résumé du rapport :**

Quinze ans après l'entrée en vigueur de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud, qui porte sur des montants d'environ CHF 2.5 milliards par année, la Cour des comptes a décidé de se saisir de ce thème en centrant son analyse sur l'Etat de Vaud, principal adjudicateur du Canton, et de dresser un bilan de son application.

La Cour des comptes a constaté que les marchés publics constituent un domaine globalement peu transparent : aucun indicateur, ni statistiques ne sont publiés. Elle a également relevé que le Canton a fait preuve de dynamisme lors de l'introduction de la loi. Il a développé des supports à

l'organisation des procédures : plateforme internet des appels d'offres « simap.ch » et Guide romand des marchés publics. Par contre, son rôle principal s'est par la suite limité à la mise à jour de ces outils opérationnels. En ce qui concerne les conditions-cadres et les mesures de contrôle mises en place par l'Administration cantonale, la Cour a recommandé un certain nombre d'améliorations dans la gestion des marchés publics : le département chargé de la surveillance de l'application de la loi devrait en particulier être doté d'une mission effective de contrôle et de moyens d'investigation. Aujourd'hui, les recours constituent le seul rempart pour corriger les irrégularités, ce qui est insuffisant. La Cour des comptes a également constaté que près de 80% des marchés sont attribués à des entreprises situées dans le canton et seuls 2% à l'étranger, contrairement à une opinion souvent exprimée sur l'impact négatif de cette législation pour les entreprises situées dans le Canton de Vaud.

En ce qui concerne les questions relatives à la lutte contre le travail au noir et à la protection des travailleurs, au respect de l'égalité entre femmes et hommes et au développement durable, la Cour a constaté que le Canton a produit des efforts notables en matière de développement durable. En revanche, les contrôles en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes sont inexistantes. Les domaines liés à la lutte contre le travail au noir et à la protection des travailleurs sur les chantiers publics devraient faire l'objet de plus d'attention et d'investigations au vu des obligations et de la responsabilité de l'Etat en la matière. La Cour des comptes appelle finalement à mettre en place des mesures de prévention de la corruption et de lutte contre les cartels de soumissions, risques qui menacent l'intégrité des procédures de marchés publics et dont la prise en compte pourrait être améliorée à l'Etat. Les constats précités ont amené la Cour des comptes à émettre quinze recommandations visant un renforcement de l'application de la législation sur les marchés publics.

#### **Suivi des recommandations :**

Des quinze recommandations, trois sont entièrement traitées, quatre sont partiellement traitées. Six autres recommandations sont en cours de traitement ; pour deux d'entre elles, les mesures en cours ne répondent que partiellement aux recommandations. Deux recommandations n'ont pas été traitées.

La Cour a noté avec satisfaction les mesures prises par le Canton dans le contrôle des soumissionnaires, en particulier pour lutter contre le travail au noir dans les chantiers publics. Elle salue également son projet d'introduire un contrôle au niveau de l'égalité salariale entre femmes et hommes. L'élargissement de la formation en matière de marchés publics, ainsi que le renforcement de la cellule de support à l'organisation des procédures, sont également des mesures positives adoptées suite à l'audit. Elle regrette toutefois que l'administration ne souhaite pas mettre en place une structure transversale de pilotage des marchés publics permettant de contrôler la conformité des procédures. Elle rappelle que non seulement une application erronée de la législation peut avoir un impact négatif sur le bon usage des fonds publics, mais expose l'adjudicateur à des risques de recours qui retardent et surenchérisent immanquablement les projets.

## ***RAPPORT N°19 : AUDIT DES DROITS DE SUPERFICIE ACCORDÉS PAR LES COLLECTIVITÉS PUBLIQUES VAUDOISES, PUBLIÉ LE 21.12.2011.***

### **Résumé du rapport :**

Le droit de superficie est un instrument fondamental des politiques publiques des communes et du Canton. Il permet de distinguer la propriété du sol (qui reste aux collectivités publiques), du « bâti » qui est propriété du bénéficiaire dudit droit. Autrement dit, un droit de superficie accordé permet à son bénéficiaire de construire sur un terrain appartenant à une collectivité publique, tout en étant propriétaire de son bâtiment. Le droit de superficie est accordé pour une très longue durée qui va de 30 à 99 ans. La Cour des comptes a examiné un échantillon de 77 droits de superficie auprès de six communes ainsi qu'à l'État de Vaud dans le domaine du logement, d'activités commerciales ou d'intérêt public. Les communes choisies sont des villes de plaine, Lausanne, Nyon, Gland, Aigle, ainsi que des localités touristiques de montagne comme Ollon (Villars) et Château-d'Oex. Les bénéficiaires des cas examinés vont d'organisations internationales comme le CIO à Lausanne ou l'UEFA à Gland jusqu'à des coopératives de logement ou des installations touristiques à l'image des bains de Lavey sur un terrain de l'État ou la télécabine Villars-Roc d'Orsay à Ollon.

Les constats établis par la Cour des comptes montrent que l'octroi et la gestion de ces droits dans le Canton de Vaud sont globalement satisfaisants pour les collectivités publiques, soit du point de vue financier, soit du point de vue de l'intérêt public (avantages sociaux, culturels, sportifs etc.) pour la population. Ainsi, dans 60% des droits de superficie octroyés ces dix dernières années, parmi les contrats de l'échantillon, le taux de rente est de 5% de la valeur vénale du terrain, ce qui assure une rentabilité satisfaisante en comparaison suisse. Les 40% restant présentent un taux inférieur à 5%, voire égal à zéro, ce qui se justifie par l'intérêt public que ces droits représentent.

Chaque collectivité publique reste maîtresse de sa politique dans les conditions d'octroi des droits de superficie. Mais il existe un potentiel d'améliorations en ce qui concerne la définition de lignes directrices, le suivi des contrats, ainsi que la transparence de l'effort financier consenti par les collectivités publiques. L'instrument du droit de superficie permet de concilier la maîtrise du terrain à long terme avec sa rentabilisation grâce à l'intervention de tiers. Compte tenu de l'intérêt présenté par cet instrument de politique foncière, la Cour encourage les collectivités publiques à définir une politique claire en la matière et à recourir aux appels d'offres dans la mesure du possible, à l'image de ce qui est souvent pratiqué aujourd'hui par la commune de Lausanne.

### **Suivi des recommandations :**

- Pour le Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH), des cinq recommandations émises par la Cour des comptes, quatre sont entièrement traitées. Une recommandation est en cours de traitement, mais la mesure ne répond que partiellement à la recommandation.
- Pour la Commune d'Aigle, les cinq recommandations sont entièrement traitées.
- Pour la Commune de Château-d'Oex, les cinq recommandations sont entièrement traitées.
- Pour la Commune de Gland, les cinq recommandations sont entièrement traitées.
- Pour la Commune de Lausanne, les cinq recommandations sont entièrement traitées.

- Pour la Commune de Nyon, les cinq recommandations sont entièrement traitées.
- Pour la Commune d'Ollon, les cinq recommandations n'ont pas été traitées.

Les recommandations de la Cour des comptes, allant dans le sens d'une clarification des principes et conditions d'octroi des droits de superficie, ainsi que d'une meilleure transparence, sont pour la plupart mises en œuvre par cinq des six communes auditées, ainsi que par le Canton. Le degré de formalisation varie toutefois sensiblement d'une entité à l'autre : alors que ces éléments ont fait l'objet de directives municipales spécifiques à Château-d'Oex au début 2015, ou d'un rapport-préavis de la Municipalité de Lausanne en 2008 déjà, ils relèvent dans les autres communes plutôt d'une pratique constante. Concernant le Canton, un exposé des motifs et projet de décret (EMPD) à venir en 2015 définira les principes d'octroi de droits de superficie dans le domaine du logement abordable.

La systématisation des appels d'offres est bien acceptée. En revanche, l'intensification de la surveillance des droits de superficie en cours, recommandée par la Cour, se heurte aux limites des effectifs à disposition dans les services.

## ***RAPPORT N°20 : AUDIT DE PERFORMANCE DU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL, PUBLIÉ LE 11.10.2012.***

### **Résumé du rapport :**

Les Autorités cantonales et communales doivent répondre aux besoins croissants de la population et de l'économie en matière de logements, d'énergie, d'infrastructures et d'activités économiques. Cela passe par l'aménagement du territoire, en particulier par l'établissement des plans d'affectation qui règlent le mode d'utilisation du sol en séparant les zones à bâtir des autres zones non constructibles et ont force obligatoire pour chacun. Il revient aux Autorités communales d'établir ces plans, mais elles sont tenues de les soumettre au Canton pour approbation préalable. Les communes vaudoises manifestent depuis plusieurs années leur mécontentement face à la longueur des procédures et à des exigences du Service du développement territorial (SDT) qu'elles estiment grandissantes alors que la révision de la LATC<sup>8</sup> de 2003 devait leur octroyer des compétences supplémentaires. Le SDT, alors rattaché au Département de l'Intérieur, est chargé de délivrer l'examen préalable et de préparer la décision d'approbation préalable du Département de l'Intérieur pour les plans d'affectation communaux. A ce titre, il doit contribuer, avec les autres services de l'Etat qu'il doit consulter, à la rapidité des procédures en rendant ses rapports d'examen dans les meilleurs délais, du moins en tenant les délais fixés par la loi. Il doit aussi développer un partenariat avec les communes.

La Cour des comptes a audité une sélection de plans d'affectation concernant 29 communes, éléments clés de l'aménagement du territoire, sous l'angle des délais des procédures et du partenariat canton-communes. Sur la base de ses constats, elle a émis huit recommandations portant sur les processus de travail (changement fondamental du processus d'examen préalable, développement d'une gestion des délais intégrée), la gestion de ressources en phase avec les missions du SDT, le renforcement de l'appui aux urbanistes, le renforcement de la conduite par le

---

<sup>8</sup> Loi du 4 décembre 1985 sur l'aménagement du territoire et les constructions (LATC), 700.11.

SDT du processus de consultation des autres services de l'Etat, le développement d'une culture de service aux communes. Enfin, la Cour des comptes a constaté que la réforme législative de 2003 destinée à octroyer des compétences supplémentaires aux communes en échange d'une augmentation de la prise en charge de la facture sociale n'a pas eu d'effets. Elle a recommandé d'identifier, clarifier et communiquer aux communes les compétences dont elles disposent.

#### **Suivi des recommandations :**

Des huit recommandations émises par la Cour des comptes, six sont entièrement traitées et deux sont en cours de traitement.

Dans le but d'accélérer le processus d'établissement des plans d'affectation communaux, le Service du développement territorial a traité les six recommandations qui portaient sur des changements de processus de travail et d'organisation. En particulier, la disponibilité accrue des collaborateurs pour les communes et leurs mandataires, la promotion d'accords préliminaires et la communication plus claire des exigences du canton devraient améliorer la qualité des plans qui lui sont soumis par les communes et réduire ainsi la durée de la phase d'examen préalable. La mise en place d'une gestion active des délais et d'une procédure de coordination avec les autres services devraient également permettre une accélération du traitement des dossiers. L'instauration d'un dispositif de suppléance, l'augmentation des échanges entre les collaborateurs ainsi que la dotation supplémentaire du Service en urbanistes visent aussi à gagner en rapidité. Enfin, le renforcement de l'appui juridique à la division « Aménagement communal » et l'instauration de règles d'arbitrage en vue d'une réelle pesée des intérêts répondent également aux recommandations formulées par la Cour.

Les deux autres recommandations formulées par la Cour, qui représentent un travail de plus longue haleine, sont en cours de traitement. Le SDT a initié la mise en place d'un « management de qualité » dans le but de développer une culture de service public, non seulement au sein de la division « Aménagement communal » mais aussi dans le reste du Service. Le SDT a également entrepris des démarches visant à définir la marge de manœuvre dont disposent les communes dans l'élaboration de leurs plans d'affectation.

### ***RAPPORT N°21 : AUDIT DE PERFORMANCE DE L'ENNEIGEMENT ARTIFICIEL, PUBLIÉ LE 21.11.2012.***

#### **Résumé du rapport :**

De 2005 à 2010, le Canton de Vaud a cofinancé les investissements de plusieurs installations d'enneigement artificiel. Cet appui visait à soutenir les sociétés de remontées mécaniques des Alpes et du Jura vaudois, dont la majorité connaît des difficultés financières. Les montants en cause, totalisant 10 millions de francs, ont été alloués au titre de l'appui au développement régional par la Confédération et le Canton. En parallèle, le Canton a engagé un processus de réflexion globale sur le devenir du tourisme dans ces régions. Les enjeux et les défis à venir – dont les conséquences du réchauffement climatique – ont convaincu la Cour des comptes de l'intérêt à effectuer un audit sur la performance des installations d'enneigement mécanique autorisées par l'Etat, avec ou sans cofinancement. Le rapport de la Cour des comptes a visé non seulement à déterminer si les buts poursuivis par le recours à l'enneigement artificiel ont été atteints (respect du principe d'efficacité),

mais aussi à fournir des données et des pistes de réflexion aux Autorités politiques amenées à se pencher sur le devenir des stations des Alpes et du Jura vaudois.

La Cour des comptes a constaté que l'enneigement artificiel déployé à ce jour a fait ses preuves du point de vue économique et que les critères environnementaux sont en général appliqués. Pour l'avenir toutefois, compte tenu du réchauffement climatique, une extension supplémentaire de l'enneigement artificiel ne correspond pas à un développement « durable » sur les plans économique et environnemental. Or, la Cour des comptes est d'avis que l'appui au développement, financé par les deniers publics, doit bénéficier en priorité au développement durable et aux nécessaires étapes de transition qui amèneront des projets solides et diversifiés en termes d'activités recouvrant les quatre saisons. Dans ce cadre, la Cour a émis six recommandations.

### **Suivi des recommandations :**

Les six recommandations émises par la Cour des comptes n'ont pas été traitées.

Un courrier du Service de la promotion économique et du commerce (SPECo), du 14.01.2015, à la Cour des comptes l'informe que « Le Conseil d'Etat n'a pas arrêté, à ce jour, d'orientations quant à la politique et à la stratégie qu'il entend déployer sur le périmètre de cette région, notamment au sujet des remontées mécaniques et de l'enneigement artificiel ». Le Conseil d'Etat se prononcera dans le courant du premier trimestre 2015 sur la suite qu'il entend donner au dossier « Alpes vaudoises 2020 ».

## ***RAPPORT N°22 : AUDIT DE PERFORMANCE DE L'OCTROI DES SUBSIDES AUX PRIMES D'ASSURANCE-MALADIE, PUBLIÉ LE 11.12.2012.***

### **Résumé du rapport :**

La loi fédérale sur l'assurance-maladie du 18 mars 1994 (LAMal) instaure l'assurance obligatoire des soins pour toutes les personnes domiciliées en Suisse. Fixées unilatéralement par les assureurs-maladie, l'Etat de Vaud n'a aucun moyen d'action sur le niveau des primes. A titre de correctif social, la LAMal prévoit un soutien financier au paiement de la prime pour les assurés « de condition économique modeste ». En outre, elle oblige les cantons à réduire de 50% au moins les primes des enfants et des jeunes adultes en formation. Dans ce cadre, il appartient aux cantons de déterminer le cercle des ayants droit et de procéder à l'octroi et au paiement des subsides, le financement des subsides aux primes d'assurance maladie étant partagé entre la Confédération, les cantons et les communes.

En 2011, le montant des subsides et du contentieux versé aux assureurs-maladie par le Canton de Vaud s'élève à 433.7 millions de francs, dont environ 44% est financé par la Confédération, 11% par les communes, le solde de 45% (soit pratiquement 196 millions de francs) restant à charge du Canton. Ces enjeux socio-économiques ont décidé la Cour des comptes à effectuer un audit de performance sur l'efficacité (atteinte des objectifs) et l'efficience (meilleur résultat au moindre coût) des subsides à soutenir les assurés de condition économique modeste.

La Cour des comptes a relevé que les subsides soutiennent les assurés de condition économique modeste du canton de Vaud de manière performante. Cela étant, elle a émis cinq recommandations visant en particulier à améliorer la transparence du système en vigueur. Par ailleurs, elle préconise

de mesurer l'impact réel de l'effet de seuil qui touche les jeunes en formation vivant seuls à la sortie du régime des subsides et, le cas échéant, de prendre des mesures adéquates. Afin d'améliorer l'efficacité des dépenses de subsides, elle considère, en outre, que la prime de référence pour les bénéficiaires du RI pourrait être abaissée.

#### **Suivi des recommandations :**

Des cinq recommandations émises par la Cour des comptes, quatre sont entièrement traitées et une n'a pas été traitée.

La mise en place du revenu déterminant unifié en janvier 2013, via une actualisation plus fréquente des données, permet de fonder la décision d'octroi d'un subside sur des éléments plus proches de la situation réelle des requérants. Par ailleurs, le Service des assurances sociales et de l'hébergement (SASH) a mis en place des tableaux de bord annuels comportant des chiffres-clés, ainsi qu'une analyse systématique des mesures prises sur la base de la réalité observée. L'existence théorique d'un effet de seuil pour les jeunes en formation économiquement indépendants a été vérifiée concrètement et n'a pas nécessité la prise de mesures spécifiques. Enfin, le Conseil d'Etat a décidé de fixer un subside relativement bas pour les personnes au RI, les incitant à opter pour une assurance moins chère.

### ***RAPPORT N°23 : AUDIT SUR LES CONDITIONS CONCURRENTIELLES APPLIQUÉES AUX MARCHÉS PUBLICS DE HUIT COMMUNES, PUBLIÉ LE 19.12.2012***

#### **Résumé du rapport :**

De manière complémentaire au rapport d'audit n°18<sup>9</sup> portant sur l'organisation du Canton en matière de marchés publics, la Cour des comptes a orienté son analyse sur des cas concrets d'acquisition de prestations publiques (travaux d'investissements et prestations de services concernant des collèges, collecteurs d'eau et routes) dans huit communes, au regard des impératifs de la législation sur les marchés publics et des bonnes pratiques en matière de concurrence.

La Cour des comptes a notamment constaté que le contexte d'application de la législation sur les marchés publics (LMP) est peu favorable pour les communes de petite et moyenne taille, la législation étant complexe et certains aspects peu clairs ou régis par une jurisprudence difficile d'accès. Même si les communes consentent des efforts notables pour appliquer la loi, la Cour a relevé que plus de 80% des objets d'investissements décrits dans les préavis municipaux comprennent des marchés publics présentant des non-conformités d'importance plus ou moins élevée à la loi ou aux principes de bonne pratique concurrentielle. Les marchés ayant échappé à la procédure ouverte constituent la principale non-conformité d'importance très élevée.

Vu les constats précités, la Cour a émis six recommandations visant, en particulier, au renforcement de la formation destinée aux élus et au personnel du secteur public, ainsi qu'à l'amélioration des informations à disposition des autorités adjudicatrices, étant donné qu'une grande partie des non-conformités est due à une connaissance insuffisante du dispositif légal par les communes. En outre,

---

<sup>9</sup> Rapport n°18 : Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud, publié le 05.12.2011.

la Cour recommande que l’Autorité compétente cantonale chargée de la surveillance de l’application de la loi incite concrètement les pouvoirs adjudicateurs communaux à mieux appliquer les principes de cette législation.

**Suivi des recommandations :**

Des six recommandations émises par la Cour des comptes, trois sont entièrement traitées. Une recommandation est en cours de traitement, mais la mesure en cours ne répond que partiellement à la recommandation. Une recommandation n’a pas été traitée et la sixième ne s’applique pas au Canton.

Les non-conformités observées dans le cadre de cet audit illustrent le potentiel d’améliorations non seulement dans l’application de cette législation, mais également dans le renforcement des conditions-cadres et l’amélioration du support à fournir aux adjudicateurs. La Cour des comptes constate que la mise en place de formations correspondantes dispensées par le Centre d’éducation permanente (CEP), ainsi que le renforcement du soutien aux communes offert par les services de l’Administration cantonale (Centre de compétences sur les marchés publics du canton de Vaud, Service des communes et du logement et Architecte Cantonal) vont dans le sens des améliorations visées par les recommandations de la Cour des comptes. Le sujet de doctrine controversé que constitue le gré à gré concurrentiel soulevé par la Cour des comptes a fait l’objet d’une motion au Grand Conseil « pour permettre le gré à gré concurrentiel ». Celle-ci a été renvoyée au Conseil d’Etat pour traitement. En outre, en ce qui concerne l’application de l’art. 14 LMP-VD, la Cour prend acte des réticences émises par les services de l’Administration à l’égard d’une intervention effective d’une Autorité de surveillance cantonale dans les procédures communales.

***RAPPORT N°24 : AUDIT DE PERFORMANCE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE DES DENRÉES ALIMENTAIRES, PUBLIÉ LE 20.11.2013.***

**Résumé du rapport :**

La Cour a examiné le système de contrôle des denrées alimentaires visant à protéger les consommateurs contre les risques sanitaires et de tromperie. Elle a ainsi effectué un audit de performance de l’efficacité du système de contrôle mis en place par le Service cantonal de la consommation et des affaires vétérinaires (SCAV).

Dans le cadre de ses travaux fondés sur des échantillonnages suffisamment représentatifs à l’intérieur de dossiers d’entreprises et de campagnes d’analyses entrant dans le champ de contrôle du SCAV, la Cour des comptes n’a pas observé de mise en danger de la santé de la population. Elle relève la qualité du suivi apporté par le SCAV. En revanche, elle a notamment observé que la fréquence des inspections n’atteint pas encore le niveau recommandé par la branche. Dans cette optique, la Cour a formulé huit recommandations visant des améliorations dans les domaines suivants : fréquence de certains contrôles, traitement de situations passibles d’être dénoncées, suivi des dénonciations.

**Suivi des recommandations :**

Des huit recommandations émises par la Cour des comptes, six sont entièrement traitées et deux sont en cours de traitement.

Les recommandations mises en œuvre par le SCAV, ainsi que celles en cours d'implémentation, permettront d'améliorer l'efficacité du contrôle des denrées alimentaires, notamment par un inventaire plus complet des entreprises soumises au contrôle, par une augmentation de la fréquence des inspections de base, par un meilleur suivi des entreprises non conformes et par un traitement systématique des infractions.

A cet effet, le SCAV a renforcé et formalisé ses processus internes ainsi que sa coordination avec les communes et le registre du commerce, engagé deux contrôleurs supplémentaires en denrées alimentaires, et renforcé ses compétences en matière d'inspection auprès des industries. En outre, l'exploitation des possibilités offertes par le nouvel outil informatique intercantonal Limsophy, introduit au cours de l'année 2013, contribue également à améliorer les processus de travail (meilleure vision de l'historique des inspections et analyses, partage intercantonal des données, calcul automatique de la fréquence des inspections, etc.).

***RAPPORT N°25 : AUDIT DE LA PERFORMANCE DU CANTON DE VAUD DANS SA MISSION DE CONTRÔLE DE L'EFFICACITÉ DES TRANSPORTS PUBLICS, PUBLIÉ LE 12.12.2013.*****Résumé du rapport :**

Compte tenu des enjeux majeurs que le développement de l'offre de transports publics représente pour le canton et des fonds publics qui y sont consacrés (notamment CHF 150 à 180 millions de subventions d'exploitation versées chaque année par le canton), il est essentiel que le canton s'assure de l'efficacité des transports publics qu'il finance et de la mise en œuvre de sa stratégie de développement, ceci afin d'offrir des prestations de qualité et de réaliser les objectifs politiques qu'il s'est fixés en matière de répartition modale et de mobilité durable.

Il ressort de l'audit que le dispositif cantonal de contrôle de l'efficacité des transports publics n'est pas suffisamment complet et cohérent. La Cour des comptes a émis huit recommandations qui ont trait à un renforcement du pilotage stratégique de la politique cantonale des transports publics, à une plus grande transparence sur les objectifs poursuivis et les résultats obtenus, ainsi qu'à une mise en conformité avec les exigences de la LPECPM<sup>10</sup> et de la LSubv<sup>11</sup> relatives au principe d'efficacité.

**Suivi des recommandations :**

Des huit recommandations émises par la Cour des comptes, une est entièrement traitée, une est partiellement traitée. Cinq autres recommandations sont en cours de traitement, mais ces mesures

---

<sup>10</sup> Loi du 17 mai 2005 sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales (LPECPM), 610.20.

<sup>11</sup> Loi du 22 février 2005 sur les subventions (LSubv), 610.15.

ne répondent que partiellement aux recommandations. Enfin, deux recommandations n'ont pas été traitées.

A ce jour, des mesures ont été prises par la Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR) mais la Cour des comptes estime qu'elles ne sont pas suffisantes pour atteindre les améliorations visées par les recommandations. Les réponses apportées témoignent d'une gestion insuffisamment orientée sur les résultats.

Seul un dispositif complet et cohérent de contrôle de l'efficacité des transports publics permet un pilotage stratégique de ces derniers. Ce dispositif comprend une stratégie générale des transports publics à long terme déclinée par des objectifs à moyen terme clairs et mesurables servant de base à l'élaboration de conventions d'objectifs avec les entreprises de transports subventionnées, ainsi qu'un système de suivi des prestations et de mesure de l'atteinte des objectifs. Les recommandations de la Cour visaient à apporter des améliorations à différents niveaux du dispositif.

La Cour prend acte que la DGMR prévoit de signer, en collaboration avec la Confédération, des conventions d'objectifs biennales avec les entreprises du trafic régional dès lors que l'Office Fédéral des Transports (OFT) aura achevé le développement d'un système national de mesure de la qualité des prestations. Pour l'heure, la DGMR participe aux réflexions menées par l'OFT et a pris des mesures destinées à disposer des données nécessaires le moment venu. En outre, la signature de conventions de subventionnement des prestations de transport de voyageurs (régional et local), même sans contenir encore d'objectifs, est une amélioration importante apportée à la mise en œuvre des exigences de la LSubv.

En revanche, la DGMR ne souhaite pas renforcer la stratégie générale ni établir un document introduisant des objectifs et présentant la planification de l'offre à moyen terme. Si des améliorations sont en cours concernant les indicateurs relatifs à l'offre de transports publics, elles permettront de mesurer son évolution, mais sans objectifs fixés au préalable, il ne sera pas possible de mesurer l'efficacité des transports publics. Concernant la vision du développement de l'offre à court terme, la DGMR prévoit l'établissement d'un document récapitulatif des évolutions des prestations commandées dès la période horaire 2016/2017.

La DGMR n'entend pas suivre les recommandations visant à intégrer dans ses documents stratégiques le trafic local (laissé à la seule responsabilité des communes) et à fixer des objectifs aux entreprises de transport concernées. Ce faisant, la DGMR subventionne des prestations, sans en attendre de résultats, ce qui empêche toute mesure de l'efficacité. La vérification de la conformité de l'utilisation de la subvention à l'affectation prévue et le contrôle financier ne permettent pas de répondre à l'exigence d'efficacité figurant dans la Loi sur les subventions (LSubv).

Ainsi, les mesures prises ne permettent de réaliser que partiellement les améliorations recommandées par la Cour en vue de renforcer tant le pilotage stratégique des transports publics dans le canton que la transparence en matière de satisfaction des besoins des différents bassins de transports et d'utilisation des fonds publics (allocation du budget).

***RAPPORT N°26 : AUDIT DE LA GESTION DES RISQUES DE CONFLITS D'INTÉRÊTS ET DE CORRUPTION DANS CINQ ENTITÉS DE L'ADMINISTRATION CANTONALE VAUDOISE, PUBLIÉ LE 18.12.2013.***

**Résumé du rapport :**

Partout dans le monde, la lutte contre la corruption constitue une préoccupation majeure, tant des Etats que des institutions supérieures de contrôle. Dans un tel environnement, l'Administration cantonale vaudoise se doit de prévoir des mesures concrètes et harmonisées lui permettant de lutter contre les conflits d'intérêts et la corruption. Si ceux-ci ne constituent pas un risque majeur dans l'Administration cantonale vaudoise, les impacts en termes d'image et sur les services eux-mêmes peuvent se révéler considérables. En particulier, les conflits d'intérêts, même s'ils ne sont qu'apparents, peuvent ébranler la confiance dans le secteur public, souvent de manière disproportionnée.

De tels enjeux ont amené la Cour des comptes à conduire un audit de la gestion de ces risques dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise. Les travaux effectués ont permis de conclure que si ces risques sont identifiés dans la plupart des cas par la direction et les collaborateurs de ces entités, leur identification repose de manière générale et, à l'exception d'une entité, sur des pratiques disparates, informelles et non unifiées. En conséquence, la Cour a émis cinq recommandations visant à ce que l'Etat se dote de mesures concrètes et harmonisées lui permettant de lutter contre les conflits d'intérêts et la corruption.

**Suivi des recommandations :**

Des cinq recommandations émises par la Cour des comptes, trois sont en cours de traitement et deux n'ont pas été traitées.

Un projet de directive visant à poser le cadre général de l'Etat en matière de conflits d'intérêts, de cadeaux et d'invitations sera mis en consultation auprès des services durant le 1<sup>er</sup> trimestre 2015. Dans ce cadre, les chefs de service seront également incités à définir les valeurs de leur service de manière à développer une culture éthique au sein de l'Etat. Les collaborateurs et plus spécifiquement les cadres seront dès 2015 davantage sensibilisés à la problématique des conflits d'intérêts. La problématique de l'engagement des hauts dirigeants de l'Etat par les organisations avec lesquelles ils ont été en affaire pendant l'exercice de leur fonction publique, ainsi qu'une éventuelle modification des directives sur les activités accessoires, seront analysées à l'occasion d'une prochaine révision de la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers).

## ***RAPPORT N°27 : AUDIT DE LA GESTION DES RISQUES DANS CINQ ENTITÉS DE L'ADMINISTRATION CANTONALE VAUDOISE, PUBLIÉ LE 18.12.2013.***

### **Résumé du rapport :**

La Cour des comptes a procédé à un audit de vérification de l'évaluation de la gestion des risques dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise. Le rapport met en lumière le fait que, malgré l'absence d'un référentiel de gestion des risques à l'échelle de l'Etat, les cinq entités auditées prennent en compte les risques, essentiellement de nature opérationnelle, dans leurs pratiques quotidiennes. Elles disposent d'une maîtrise avérée de ces risques métiers, soit de ceux qui sont directement liés aux prestations qu'elles fournissent. Les entités auditées ne disposent cependant pas d'une approche intégrée des risques. Même si certaines procédures sont formalisées, il n'existe pas d'approche systématique en place, telle que par exemple celle proposée par le référentiel COSO.

Au vu de ces constatations, la Cour a formulé deux recommandations visant à mettre en place dans l'Administration cantonale vaudoise une gestion intégrée des risques, afin d'avoir une vision générale des risques majeurs de l'Etat et de disposer ainsi d'un véritable outil de pilotage stratégique, à l'instar de ce qui existe à la Confédération et dans d'autres administrations publiques.

### **Suivi des recommandations :**

Les deux recommandations émises par la Cour des comptes n'ont pas été traitées.

Dans un premier temps, le Conseil d'Etat entend consolider un système de contrôle interne (SCI) basé sur les processus financiers avant d'entamer des démarches pour une gestion intégrée des risques. Dans cette optique, il poursuit sa démarche d'implémentation d'une directive (n°22) de portée générale qui a pour but de prévenir tout dysfonctionnement dans l'évaluation et la présentation des états financiers. Selon le Conseil d'Etat, l'expérience qui sera acquise avec la démarche SCI reposant sur la directive 22 et son application durant quelques années ne peut qu'améliorer la compréhension et l'application d'un SCI plus large étendu aux prestations et, *in fine*, à une gestion intégrée des risques à l'Etat de Vaud.

## ***RAPPORT N°28 : AUDIT DE LA FONCTION ACHATS DE FOURNITURES ET BIENS MOBILIERS À L'ETAT DE VAUD, PUBLIÉ LE 05.03.2014.***

### **Résumé du rapport :**

Les achats de biens et services financés par le budget de fonctionnement de l'Etat de Vaud s'élèvent au total à CHF 500 millions par année. Compte tenu de l'importance de ces enjeux financiers, la Cour des comptes a choisi de mener un audit de performance sur ce thème dans plusieurs services de l'Etat. Pour ce premier audit transversal consacré aux achats, il a été décidé de cibler les biens courants « massifiables » que constituent les fournitures et biens mobiliers administratifs et

scolaires<sup>12</sup>, dont le volume se chiffre à CHF 134 millions par année. Les achats examinés pour cet audit représentent ainsi plus du quart du total des achats de l'Etat.

Si la Cour des comptes a relevé des initiatives ou réalisations sectorielles positives en matière d'achats, notamment le regroupement de certains achats au niveau romand ou l'organisation efficace d'unités d'achats à l'intérieur de plusieurs services, elle a constaté qu'au niveau global, l'Administration cantonale vaudoise n'a pas organisé de fonction Achats selon des principes de performance correspondant aux bonnes pratiques. La Cour des comptes a émis six recommandations visant une réforme en profondeur du dispositif d'achats à l'Etat en le dotant d'une stratégie, d'une organisation, de ressources et d'outils adéquats. Elle a recommandé de mettre en place prioritairement un système d'information sur les achats de l'Etat. Elle a en outre relevé que le renforcement de l'application de la législation sur les marchés publics et de son contrôle au niveau de l'Administration est également nécessaire. S'agissant de la Centrale d'achats de l'Etat de Vaud, la Cour des comptes a appelé à une redéfinition de son rôle, soit en la dotant des structures et moyens pour remplir sa mission d'achats de manière prioritaire, soit en limitant sa mission à l'approvisionnement.

#### **Suivi des recommandations :**

Les six recommandations émises par la Cour des comptes sont en cours de traitement.

La Cour des comptes a pris acte avec satisfaction des projets en cours visant à définir notamment une stratégie et un modèle organisationnel des achats et de l'approvisionnement, à implémenter un nouveau système d'information ainsi qu'à développer un meilleur contrôle de l'application de la législation sur les marchés publics. Elle a pris note que la première étape se conclura par l'établissement d'un rapport de synthèse dans le courant de l'été 2015.

---

<sup>12</sup> Le mobilier scolaire examiné pour l'audit concerne uniquement l'enseignement postobligatoire (gymnases et écoles professionnelles), le mobilier pour l'enseignement obligatoire étant à charge des communes.

## **ANNEXE I : SUIVI DÉTAILLÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DES RAPPORTS 2011 À 2014**



N°	Titre du rapport	Publié le	Page
16	Audit du découpage territorial dans le canton de Vaud	19.10.2011	29
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Lausanne)	09.11.2011	35
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Montreux)	09.11.2011	41
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Nyon)	09.11.2011	45
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de La Tour-de-Peilz)	09.11.2011	49
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Vevey)	09.11.2011	53
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune d'Yverdon-les-Bains)	09.11.2011	55
18	Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud	05.12.2011	59
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Administration cantonale vaudoise)	21.12.2011	71
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Commune d'Aigle)	21.12.2011	73
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Commune de Château-d'Oex)	21.12.2011	75
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Commune de Gland)	21.12.2011	77
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Commune de Lausanne)	21.12.2011	83
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Commune de Nyon)	21.12.2011	85
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Commune d'Ollon)	21.12.2011	87

N°	Titre du rapport	Publié le	Page
20	Audit de performance du Service du développement territorial	11.10.2012	89
21	Audit de performance de l'enneigement artificiel	21.11.2012	95
22	Audit de performance de l'octroi des subsides aux primes d'assurance-maladie	11.12.2012	97
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes	19.12.2012	101
24	Audit de performance du système de contrôle des denrées alimentaires	20.11.2013	105
25	Audit de la performance du canton de Vaud dans sa mission de contrôle de l'efficacité des transports publics	12.12.2013	109
26	Audit de la gestion des risques de conflits d'intérêts et de corruption dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise	18.12.2013	119
27	Audit de la gestion des risques dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise	18.12.2013	123
28	Audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud	05.03.2014	125

**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)****Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Conseil d'Etat****Rapport n°16 : Audit du découpage territorial dans le canton de Vaud,  
publié le 19.10.2011**

Entités auditées : Administration cantonale des impôts (ACI), Service des communes et du logement (SCL - Préfectures), Service de l'emploi (SDE - Offices régionaux de placement), SG-DFIRE (Registre foncier), SG-OJV (Offices des poursuites et offices des faillites), Service de la population (SPOP).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
16.1	Le Conseil d'Etat est invité à examiner dans quelle mesure un niveau d'organisation territoriale en quatre régions sur le modèle des arrondissements judiciaires peut être généralisé. Dans cette optique, il définira les services et les prestations qui peuvent être organisés à cet échelon.	Pas de mesure prise, ni en cours. <i>Motifs invoqués par le Conseil d'Etat:</i> Cette recommandation vise en fait à une réorganisation de l'administration cantonale sur 4 régions et donc, à terme et moyennant une révision constitutionnelle, à la suppression des 10 districts au profit de ces 4 arrondissements. Le Conseil d'Etat, dans sa séance du 20 juin 2012, a refusé d'y donner suite, pour le motif que les réorganisations consécutives au nouveau découpage territorial ont été lourdes, que la nouvelle situation n'est pas encore stabilisée et qu'il convient d'attendre une nouvelle législature pour envisager l'opportunité de ce nouveau découpage, qui a été écarté par le Conseil d'Etat lors des travaux préparatoires de la LDecTer et par le Grand Conseil qui a refusé un postulat Perrin ; cette position n'empêche pas qu'un département propose telle réorganisation sectorielle allant dans le sens de 4 arrondissements. Lors de cette même séance, le Conseil d'Etat a décidé de mettre un terme à la	Délégué Constitution, RPT et DecTer	Non traitée (refusée par le Conseil d'Etat).

## ANNEXES

		démarche de mise en place de l'administration cantonale dans les nouveaux districts.		
16.2	Le maintien d'une activité territoriale de l'administration est un facteur de cohésion sociale. Un équilibre doit être maintenu entre la connaissance du terrain, les contacts avec la population et la délivrance des prestations à moindre coût.	Le Conseil d'Etat a adhéré à cette recommandation, le 20 juin 2012. Les départements, par leurs secrétariats généraux, en ont été informés par son délégué à DecTer, le 21 juin 2012. Le Conseil d'Etat considère que cette recommandation n'appelle pas de plus ample mesure concrète de suivi : le souci de maintenir un équilibre entre la connaissance du terrain, les contacts avec la population et la délivrance des prestations à moindre coût constitue un des éléments de la pesée d'intérêt qui préside à toute organisation ou réorganisation territoriale.	Délégué Constitution, RPT et DecTer	Entièrement traitée
16.3	La fonction de « bons offices » et de conciliateur ainsi que les tâches de coordination et de représentation qui incombent au Préfet doivent être encore plus mis en valeur. Pour cela, plusieurs changements sont nécessaires : - Le Préfet doit être systématiquement impliqué dans les organisations régionales d'ordre économique ou social ; - Le Préfet doit être une partie prenante des politiques d'agglomération et d'aménagement du territoire.	Le Conseil d'Etat a adhéré à cette recommandation, le 20 juin 2012. Il a chargé le DINT, SeCRI (actuellement : DIS, SCL) d'aller de l'avant dans ce sens, mais avec mesure, soit en veillant aux risques de conflits d'intérêts, à la disponibilité des préfets pour accomplir leurs missions principales et à ne pas trop complexifier les structures des projets d'agglomération. Les départements, par leurs secrétariats généraux, en ont été informés par son délégué à DecTer, le 21 juin 2012.  En matière <u>d'organisations régionales d'ordre économique</u> , les préfets sont impliqués de la manière suivante : - Conseil régional du district de Nyon - Communauté Régionale de la Broye (COREB) – présidence - ARCAM (Comité, membre invité) - Pays-d'Enhaut – Région (Comité, membre	Délégué Constitution, RPT et DecTer	Entièrement traitée

		<p>invité)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aigle Région, membre du comité, siège de droit</li> <li>- Chablais Région, membre du comité, siège de droit</li> <li>- ADNV Associations pour le développement du Nord vaudois, membre du comité directeur</li> <li>- Association régionale de développement du Gros-de-Vaud (ARGDV (Comité, membre invité).</li> </ul> <p>En matière de politique d'agglomération et d'aménagement du territoire, les préfets sont impliqués de la manière suivante :</p> <p><u>Projets d'agglomération</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lausanne-Morges : <i>le préfet n'est pas impliqué.</i></li> <li>- Grand Genève : <i>le préfet n'est pas impliqué.</i></li> <li>- AggloY : <i>le préfet n'est pas impliqué.</i></li> <li>- Rivelac : <i>les préfets, MM. Berdoz et Jaggi, ont été invités à participer au COPIL au démarrage du projet en 2009. La nouvelle composition du COPIL établie en octobre 2014 ne prévoit plus leur participation.</i></li> <li>- Chablais agglo : <i>le préfet vaudois n'a jamais été impliqué dans le projet, contrairement à son homologue valaisan.</i></li> </ul> <p><u>Plans directeurs régionaux en cours</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- District de Nyon : <i>le préfet n'est pas impliqué.</i></li> <li>- District de Morges : <i>la préfète, Mme Andréa</i></li> </ul>		
--	--	---	--	--

		<p><i>Arn, est membre du COPIL du PDR sans voix délibérative. Elle est également membre du Comité directeur de l'ARCAM.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- District du Gros-de-Vaud : <i>le préfet, M. Pascal Dessauges, sans être directement impliqué dans le PDR, a été invité à des séances d'information.</i></li> <li>- Intercantonal de la Broye : <i>le préfet M. Olivier Piccard n'est pas directement impliqué dans le PDR, mais préside le Comité de la COREB et est membre du Comité directeur de l'ARVB.</i></li> <li>- District de Lavaux-Oron : <i>le préfet, M. Jean-François Croset, est très impliqué dans le projet puisqu'il préside le COPIL et dirige le bureau.</i></li> <li>- District du Nord vaudois (sans la Vallée de Joux) : <i>le préfet, M. Etienne Roy, est membre du COPIL.</i></li> </ul> <p><u>Plans directeurs régionaux à initier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vallée de Joux : <i>le projet n'ayant pas encore été initialisé, le préfet n'est logiquement pas impliqué pour l'instant.</i></li> <li>- Alpes vaudoises : <i>le projet n'ayant pas encore été initialisé, le préfet n'est logiquement pas impliqué pour l'instant.</i></li> </ul>		
16.4	Les investissements relatifs à la cyberadministration ne doivent pas conduire à un abandon de la présence de l'administration sur le terrain.	Le Conseil d'Etat a adhéré à cette recommandation, le 20 juin 2012. Les départements, par leurs secrétariats généraux, en ont été informés par son délégué à DecTer, le 21 juin 2012. Le Conseil d'Etat considère que la cyberadministration, telle qu'elle se met en place dans l'administration cantonale, ne remplace pas la présence sur le terrain, mais vise à offrir des	Délégué Constitution, RPT et DecTer + DSI	Entièrement traitée

		<p>possibilités supplémentaires, et que cette recommandation n'appelle aucun suivi particulier.</p> <p>On rappelle ce qu'en dit le <u>programme de législature 2012 – 2017</u>, à la <u>Mesure 5.1</u>, Simplifier les relations entre l'administration et la population – mettre à disposition la gamme complète des prestations pouvant être mises en ligne : « A travers l'informatisation des contacts avec l'Etat (cyberadministration), l'accès des citoyens aux prestations et informations publiques se voit facilité. La sphère privée, les informations sensibles et les données personnelles doivent être protégées. Il s'agit aussi de conserver en principe des moyens non informatiques d'accéder aux informations et prestations. En matière de communication, la stratégie doit être revue en fonction de la mutation rapide du secteur des médias. »</p> <p>C'est bien dans ce sens que vont les travaux, en cours, du programme Cyber : s'agissant de la préparation d'un projet de loi qui posera les bases du portail des prestations en ligne, soit les conditions d'organisation, d'exploitation et d'utilisation de ce portail, une disposition fondamentale sera le principe du caractère facultatif de l'utilisation du portail (sous réserve des exceptions légales justifiées, notamment l'article 73, alinéa 1bis RLATC). Une autre disposition importante sera le principe de la gratuité de l'accès au portail pour l'utilisateur.</p>		
--	--	--	--	--

## ANNEXES

16.5	Nous invitons le Conseil d'État à être plus actif dans le pilotage de l'achèvement de DecTer et à veiller à la cohérence et à l'économie des opérations réalisées.	Pas de mesure prise, ni en cours. <i>Motifs invoqués par le Conseil d'Etat</i> : Le Conseil d'Etat a refusé de donner suite à cette recommandation, à laquelle il avait exprimé à la Cour des comptes son opposition, expliquant en détail son implication dans ce dossier et la manière dont il a piloté et coordonné la mise en place du DecTer, et annonçant la manière dont il entendait achever la démarche. Il a considéré, sur la base du rapport final de la Cellule Constitution/DecTer, que la mise en œuvre du nouveau découpage territorial, en tant que démarche, était terminée et il y a mis formellement un terme, le 20 juin 2012. Les départements en ont été informés par courrier du délégué DecTer au Collège des secrétaires généraux, du 21 juin 2012.	Délégué Constitution, RPT et DecTer	Non traitée (refusée par le Conseil d'Etat)
------	--	--	-------------------------------------	---

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Lausanne</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	-	-	<i>Cette recommandation ne s'adresse pas à Lausanne.</i>
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	<b>Mise en place d'une comptabilité analytique</b> Lausanne dispose d'un outil informatique (OFIGER) qui permet de réaliser la comptabilité analytique par objet (immeuble). Par contre, cet outil ne répond pas aux recommandations cantonales, car il ne permet pas de réaliser la comptabilité analytique par type d'objet (logement, commerciaux, etc.), ni de définir les coûts de gestion de chaque objet. Une analyse des coûts de gestion par patrimoine est en voie de finalisation.	Non précisé	Entièrement traitée
17.3	<i>La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements</i> , ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	<b>Mise en place de contrôles de base afin de garantir le processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement</b> Conformément au préavis N° 2012/40, intitulé « Gestion des immeubles du patrimoine financier de la Ville de Lausanne - Mise en	Non précisé	Entièrement traitée <i>La première partie de la recommandation ne s'adresse pas à Lausanne.</i>

		<p>œuvre des recommandations de l'audit, clarification des procédures et amélioration du contrôle interne - Réponse motion Truan I. et consorts "Critères d'attribution et conditions locatives du patrimoine de la Ville de Lausanne" », la Municipalité de Lausanne a adopté une directive municipale fixant les conditions d'attribution et de location des logements de la Commune de Lausanne. Accessible au public, cette directive :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- garantit des règles claires et une procédure transparente en matière d'attribution des logements (conditions d'occupation et de revenu, règles relatives à la mise en location et critères d'attribution) ;</li> <li>- institue une commission d'attribution, nommée par la Municipalité qui fonctionne depuis le printemps 2012 et ;</li> <li>- assure un contrôle périodique du respect des critères d'attribution par l'unité de contrôle interne (art. 13, al. 5, Directive municipale fixant les conditions d'attribution et de location des logements de la Ville de Lausanne).</li> </ul>		
17.4	<p>La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).</p>	<p><b>La Municipalité a adopté des directives claires quant à la stratégie locative.</b></p> <p>Conformément au préavis n° 2012/40, intitulé « Gestion des immeubles du patrimoine financier de la Ville de Lausanne - Mise en œuvre des recommandations de l'audit, clarification des procédures et amélioration du contrôle interne - Réponse motion Truan I. et consorts "Critères d'attribution et conditions</p>	Non précisé	Entièrement traitée

		<p>locatives du patrimoine de la Ville de Lausanne" », des objectifs ont été fixés pour chaque catégorie d'objet (rendement, frais généraux, etc.) ; une analyse de synthèse et une analyse détaillée des écarts permettent de prendre les mesures adéquates dans le cadre de la gestion courante.</p> <p>Ces outils intègrent un benchmarking ainsi que des indicateurs définis par des instituts spécialisés dans le secteur immobilier qui se basent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la valeur du patrimoine financier (ce document sera régulièrement actualisé), ainsi que</li> <li>- des outils de gestion et d'aide à la décision (inventaire annuel de tous les immeubles sous gestion, comprenant une évaluation actualisée de leur valeur et de leur rendement ; tableau de bord annuel et trimestriel des biens sous gestion ; rapport annuel sur la gestion du patrimoine financier).</li> </ul>		
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	<p><b>Logements satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité</b></p> <p>Pour les normes d'hygiène, les immeubles sont régulièrement visités par les gérants afin de localiser les points faibles devant être réfectionnés. Les sommes correspondantes aux travaux à effectuer sont portées au budget afin que les travaux nécessaires puissent être entrepris. Au chapitre de la sécurité, les réglementations en vigueur sont suivies, les contrôles OIBT et les remises aux normes sont</p>	Non précisé	Entièrement traitée

		<p>effectuées systématiquement ; il en va de même pour les normes OPAIR. Quant aux recommandations de mise en conformité des ascenseurs, elles sont traitées comme des normes.</p> <p>Les travaux sont systématiquement effectués après avoir fait l'objet d'une évaluation par un bureau technique extérieur. Lors de grands chantiers, à savoir une rénovation complète d'un immeuble, une remise à niveau totale est effectuée sur la base des rapports des architectes et des ingénieurs mandatés.</p> <p>La Municipalité devrait adopter ce trimestre un préavis proposant un crédit d'investissement de 50 millions de francs destiné à réaliser l'assainissement énergétique et à la rénovation du patrimoine financier Une première tranche de bâtiments pourra ainsi être entièrement assainie grâce à ce crédit. En fonction des moyens financiers, une planification sera également établie à plus long terme.</p>		
17.6	<p>La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.</p>	<p><b>Mise en place d'une comptabilité analytique</b></p> <p>Le logiciel actuel, OFIGER, ne peut répondre à cette recommandation. Son remplacement est prévu au Plan des investissements. Le nouvel outil sera mis en place progressivement, selon le planning suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015 : Etablissement du cahier des charges et demande d'offres</li> <li>- 2016 : Analyse des offres – Choix de l'adjudication et rédaction d'un préavis</li> <li>- 2017/2018 : Implémentation</li> </ul> <p>La Ville de Lausanne doute fortement qu'un quelconque logiciel puisse répondre à une</p>	Non précisé	Entièrement traitée

		analyse par objet (appartement, villa). La mise en place du programme CUBE en 2015 permettra d'effectuer des analyses plus poussées avec les données d'OFIGER.		
17.7	<p>La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.</p> <p>L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>	<p><b>Suivi systématique des loyers en vigueur</b></p> <p>Deux outils spécifiques de suivi ainsi qu'une directive ont été mis en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un tableau de bord trimestriel assure le suivi des encaissements des loyers, des dépenses d'entretien et d'investissement. Des indicateurs de performance renseignent sur les pertes locatives liées aux logements vacants, sur le suivi du contentieux (avis comminatoires et actes de défaut de biens) ainsi que sur les procédures juridiques en cours avec les locataires (Commission de conciliation et Tribunal des baux) ;</li> <li>- un tableau de bord annuel présente les performances (indicateurs) et les attentes à terme (cibles), inventorie l'ensemble des objets du patrimoine avec leurs caractéristiques (catégorie, valeurs, composition, etc.) et analyse la performance de chaque objet au moyen d'une série d'indicateurs de résultat. Ces derniers observent le rendement moyen net ainsi que les revenus encaissés, les frais d'entretien ainsi que les charges d'exploitation par m<sup>2</sup> loué (y compris les postes conciergerie, eau et électricité) ;</li> <li>- le document en annexe du préavis N° 2012/40 « Principes et moments précis de</li> </ul>	Non précisé	Entièrement traitée

		<p>fixation et d'adaptation des loyers », adopté par la Municipalité le 6 septembre 2012, précise les moments et les méthodes utilisées pour adapter les loyers. Ce tableau permet au SLG d'avoir une procédure claire et transparente sur les mécanismes d'adaptation des loyers et de vérifier, par contrôle interne, son application correcte.</p> <p>Une liste annuelle des loyers adaptables (objets commerciaux) est soumise à la cheffe de service qui statue.</p> <p>Le préavis N° 2012/40 précise par ailleurs les règles applicables pour l'adaptation des loyers lors des changements de locataires notamment. La pratique suivie s'inscrit naturellement dans le respect des dispositions légales.</p> <p><b>Information annuelle de la Municipalité</b></p> <p>Un rapport annuel de gestion, disponible au 30 septembre de chaque année, commente l'ensemble des données du tableau de bord annuel. Il permet d'expliquer les écarts entre les objectifs et les résultats. Les faits marquants de l'année écoulée qui touchent le patrimoine font l'objet d'un commentaire. Un plan d'action pour l'année à venir est brièvement présenté.</p>		
--	--	---	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Montreux</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	<p>La Municipalité de Montreux a adopté de manière provisoire les objectifs politiques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la recherche du rendement maximum ne constitue pas un objectif prioritaire en tant que tel ;</li> <li>- l'objectif en matière de rendement consiste à tendre à s'approcher des prix du marché en matière de relocation, tout en assurant un entretien du parc immobilier communal conforme aux règles de la branche ;</li> <li>- la Commune de Montreux ne pourra conserver en portefeuille, sauf conditions particulières, un immeuble locatif jugé non rentable ;</li> <li>- à l'exception d'opportunités ou de circonstances stratégiques, économiques, sociales ou historiques particulières, de nouvelles acquisitions d'immeubles locatifs ne constituent pas un objectif.</li> </ul> <p>Ces objectifs seront régulièrement réétudiés, en particulier après l'audit mentionné ci-dessous.</p>	Service des domaines et bâtiments, sport	En cours de traitement

17.2	<p>La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.</p>	<p>La Municipalité de Montreux estime que les éléments statistiques et financiers déjà en sa possession lui permettent d'avoir une vue du parc immobilier locatif et de son rendement. Cependant, dans la suite de ce Rapport de la Cour de comptes et d'autres considérations, elle entend conduire un audit externe complémentaire, en appui aux démarches déjà menées par le service concerné et la régie mandatée. Cet audit permettra d'analyser chaque immeuble en détail et en regard des objectifs actuels de la Municipalité. Il devra également d'une manière plus générale permettre au service de proposer, si nécessaire, à la Municipalité des adaptations ou précisions desdits objectifs.</p> <p>Par ailleurs, une amélioration de cette vision dynamique et continue, soit une gestion moderne et performante du parc immobilier ne pourra se faire qu'au travers d'un nouvel outil logiciel. Divers tests conduits également avec d'autres services communaux, dont celui des Finances, permettront à la Municipalité d'être nanti d'une proposition probablement en 2015 encore.</p>	Service des domaines et bâtiments, sport	En cours de traitement
17.3	<p>La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.</p>	<p>Ces critères sont assurés par les régies mandatées pour la mise en location des logements locatifs propriétés de la Commune de Montreux.</p>	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée
17.4	<p>La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur</p>	<p>Voir réponse à la Recommandation 17.1.</p>	Service des domaines et	En cours de traitement

	politique).		bâtiments, sport	
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	Tel est déjà le cas. Mais convaincus que nous pouvons toujours faire mieux, l'audit précité et surtout le logiciel envisagé permettront de compléter encore les informations à disposition de la Municipalité, afin que cette dernière puisse décider en connaissance.	Service des domaines et bâtiments, sport	En cours de traitement
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	Voir réponse à la Recommandation 17.2	Service des domaines et bâtiments, sport	En cours de traitement
17.7	La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.  L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.	Voir réponse à la Recommandation 17.2	Service des domaines et bâtiments, sport	En cours de traitement



**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)****Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Municipalité de Nyon****Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011**

Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	Grâce au rapport de diagnostic EPIQR+ et au rapport de synthèse, des pistes stratégiques d'investissement peuvent être définies.	Service architecture et bâtiments	Non traitée
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	La Ville de Nyon a externalisé la gestion des immeubles locatifs depuis 2003. Les frais de gestions sont détaillés par bâtiment.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée
17.3	La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	La Ville de Nyon gère 139 appartements soit : 25 appartements subventionnés sont attribués selon le règlement du Service des communes et du logement du canton de Vaud. 38 appartements protégés sont réservés aux personnes âgées. Les dossiers sont soumis au Service social puis au Centre médico-	Service architecture et bâtiments	Non traitée

## ANNEXES

		<p>social pour préavis.</p> <p>31 appartements à vocation sociale (Fondation du relais, EVAM, étudiants de Changins) sont attribués pour une durée déterminée car le bâtiment changera d'affectation.</p> <p>4 appartements de fonction</p> <p>4 appartements de dépannage</p> <p>37 appartements sont attribués selon les règles usuelles de gérance.</p>		
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	La pratique en vigueur vise à la mise à disposition d'appartements à des loyers raisonnables, la plupart du temps au-dessous des prix du marché, mais en général à prix coûtant. Une directive formelle, confirmant ou non cette stratégie, devrait être élaborée au début de la prochaine législature.	Service architecture et bâtiments	En cours de traitement
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	Un rapport diagnostic des bâtiments selon la méthode EPIQR+ a été établi en 2013. Les logements sont en général simples, pour les raisons évoquées au point précédent, mais ils ne sont pas vétustes.	Service architecture et bâtiments	En cours de traitement
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	La régie établit un décompte de gérance par objet.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée
17.7	La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus	Le diagnostic EPIQR+ et le rapport <i>Investimmo</i> fournissent des informations relatives aux loyers et à leurs évolutions potentielles et aux prix du marché.	Service architecture et bâtiments	En cours de traitement

<p>transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.</p> <p>L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>			
--	--	--	--



**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)****Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015****Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011**

En charge des suites données au rapport :

**Municipalité de La Tour-de-Peilz**

Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	Au 1 <sup>er</sup> avril 2014, la Municipalité a externalisé la gérance de son parc immobilier locatif. Une agence immobilière est en charge de cette gestion.	non précisé	Entièrement traitée
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	Le travail de gestion du parc immobilier communal est assuré par une gérance immobilière (point 17.1). De ce fait, le coût de gestion est mesurable par le paiement des honoraires dus.	non précisé	Entièrement traitée
17.3	La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	La Municipalité a mis en place des critères pour l'octroi d'un logement. Ce document fait partie intégrante du contrat de gérance. Sur présentation d'une proposition de la gérance, c'est la Municipalité qui décide de l'attribution d'un logement.	non précisé	Entièrement traitée

## ANNEXES

17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	La Municipalité a comme objectif que lors de chaque vacance de logements, le nouveau loyer appliqué se situe dans une fourchette de Fr. 280.- à Fr. 320.-/m <sup>2</sup> /an. La Municipalité, sur proposition du nouveau loyer par la gérance, décide et fixe le loyer à appliquer. Selon le contrat de gérance, celle-ci revalorise l'état locatif lorsque la situation le permet.	non précisé	Entièrement traitée
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	Lors de la vacance d'un logement, la Municipalité s'est fixé comme objectif, si nécessaire, de faire entreprendre des travaux complets de rénovation. La gérance dépose à cet effet une proposition détaillée et chiffrée qui fait l'objet d'une appréciation et d'une décision de l'Autorité, de même qu'en ce qui concerne les logements occupés, la gérance propose à la Municipalité de faire entreprendre, si nécessaire, des travaux d'entretien.	non précisé	Entièrement traitée
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	La Commune devra voir avec la gérance de quelle manière une comptabilité analytique peut être mise en place. En ce qui concerne les travaux d'entretien réalisés dans les immeubles locatifs, la commune est dotée d'un outil informatique lui permettant, après saisie des factures, de gérer le contrôle des dépenses tant par objet que par immeuble et entreprise. Cet outil est opérationnel depuis 1993 et permet une très bonne vision du suivi des travaux.  Il faut avoir en tous les cas une année de recul avec la gérance qui s'occupe de la gestion du parc immobilier pour pouvoir définir de quelle manière une comptabilité analytique	non précisé	En cours de traitement

		pourrait éventuellement être mise en place.		
17.7	<p>La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.</p> <p>L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>	<p>La Municipalité a fixé comme objectif que la gérance s'occupant de la gestion de ses biens lui présente un état locatif annuel avec une explication et proposition sur la fixation des loyers à appliquer.</p>	non précisé	En cours de traitement



**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)****Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Municipalité de Vevey****Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011**

Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	Dans l'attente d'une réponse à la motion de M. Jérôme Christen en faveur d'une véritable politique foncière à Vevey.	Municipalité	Non traitée
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	Les immeubles locatifs sur le marché libre sont gérés par des régies immobilières. Les comptabilités immeubles transmises tous les semestres donnent des résultats financiers précis.	Direction des finances-gérances	Entièrement traitée
17.3	La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	Dans l'attente d'une proposition des directions finances-gérances et des affaires sociales et familiales (Office communal du logement) qui étudient l'élaboration de directives municipales fixant les conditions d'attribution et de location de logements, des locaux commerciaux et des établissements publics de la Commune (base de	Municipalité	Non traitée

## ANNEXES

		référence : les directives adoptées par la Municipalité de Lausanne).		
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	Dans l'attente d'une réponse à la motion de M. Jérôme Christen en faveur d'une véritable politique foncière à Vevey.	Municipalité	Non traitée
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	L'opération de rénovation des Tours de Gilamont est achevée. Chaque année, le budget de fonctionnement et d'investissement prévoir des tranches pour l'entretien du patrimoine immobilier communal. C'est la réalisation de l'un des objectifs politiques fixés par la Municipalité pour la présente législature.	Municipalité	Entièrement traitée
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	La Commune de Vevey n'est pas concernée par cette constatation. De plus, les immeubles locatifs sur le marché libre sont gérés par des régies immobilières. Les comptabilités immeubles transmises tous les semestres donnent des résultats financiers précis.	Direction des finances-gérances	<i>Cette recommandation ne s'adresse pas à Vevey.</i>
17.7	La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.  L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.	Dans l'attente d'une réponse à la motion de M. Jérôme Christen en faveur d'une véritable politique foncière à Vevey.	Municipalité	Non traitée

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité d'Yverdon-les-Bains</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	<p>La volonté de la Municipalité est clairement affichée dans plusieurs préavis au Conseil communal : pratiquer une politique de prix inférieurs au marché actuel du logement afin de permettre les personnes à revenus moyens et faibles de trouver un logement à loyer abordable. A chaque changement de locataire, les loyers sont vérifiés voire ré évalués en ce sens.</p> <p>Les loyers se situent entre Fr. 170.- et Fr. 190.- le m2, selon les immeubles, alors que les loyers pratiqués sur le marché se situent entre Fr. 200 et Fr. 250 le m2.</p>	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des	Le service va mettre en place un récapitulatif des coûts relatifs à la gestion immobilière. Celui devrait être mis en place d'ici l'été 2016.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	En cours de traitement

## ANNEXES

	deniers publics.			
17.3	La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	La commune d'Yverdon-les-Bains a également fixé des critères de location tels que l'attribution des appartements de 3 ou 4 pièces à des familles. Elle tient compte également des situations critiques ou délicates de certaines familles, en travaillant en étroite collaboration avec l'Office communal du logement.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	Pour le marché libre, la Commune a déterminé un prix au m2 à appliquer lors de changements de locataires. Les appartements seront reloués à ce nouveau tarif tout en restant en dessous du marché actuel, comme mentionné au point 17.1.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	Lors des changements de locataires, les appartements sont rénovés selon les besoins. Chaque année, il est défini un programme d'investissement pour les rénovations des bâtiments communaux.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	Le service va mettre en place une mode de calcul permettant d'obtenir une analyse de rentabilité par immeuble. Ce système sera en lien avec un nouveau système informatique qui devrait être mis en place d'ici l'été 2016.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	En cours de traitement
17.7	La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de	Chaque année un rapport de gestion est établi pour la Municipalité et le Conseil communal relatif à l'ensemble des activités du service, y compris pour ce secteur d'activité.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Non traitée

	<p>fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.</p> <p>L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>			
--	---	--	--	--



**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**

Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015

En charge des suites données au rapport :

**Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)****Rapport n°18 : Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud, publié le 05.12.2011**

Entités auditées : SG-DIRH, Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR), Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL), Direction des systèmes d'information (DSI).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
18.1	<p>- Introduire systématiquement les informations concernant l'adjudicataire et le prix sur simap.ch conformément à l'art. 36 RLMP-VD. Un contrôle doit être organisé pour vérifier la conformité de cette disposition (voir recommandation no 5).</p> <p>- Exploiter la base de données des marchés publics concurrentiels (simap.ch) et produire régulièrement des statistiques visant à établir un état des lieux des marchés concurrentiels et suivre leur évolution.</p>	<p>Une demande a été adressée à l'association simap.ch afin que la plateforme rende mieux compte de l'obligation d'indiquer le prix de l'offre adjudicataire dans l'avis de publication de la décision d'adjudication. Il nous a été confirmé qu'une adaptation de la plateforme aurait lieu sur ce point lors d'une prochaine « release ». De plus, nous avons demandé à ce qu'un adjudicateur soit tenu à l'avenir d'indiquer si le prix de l'offre retenue est un prix avec ou sans TVA. Le Centre de compétences sur les marchés publics (CCMP-VD) procède régulièrement à des contrôles afin de vérifier si les adjudicateurs publient les prix des offres retenues sur simap. Lorsque tel n'est pas le cas, il adresse un courriel aux adjudicateurs pour leur rappeler leurs obligations légales en la matière. Il convient de rappeler que la rubrique « Prix » ne peut pas être rendue obligatoire dans simap.ch, car la loi fédérale sur les marchés publics (LMP) ne l'impose pas pour les marchés fédéraux. Une indication de la fourchette des prix est suffisante</p>	SG-DIRH	<p>Partiellement traité.</p> <p>Le volet de la recommandation portant sur la production de statistiques n'a pas encore été traité.</p>

## ANNEXES

		<p>pour ces marchés.</p> <p>S'agissant de la recommandation relative aux statistiques, ce point n'a pas encore été traité pour des questions d'ordre de priorité.</p>		
18.2	<p>Organiser le système informatique comptable de manière à pouvoir produire un reporting des marchés publics par contrat et par fournisseur, pour assurer un suivi et un contrôle financier des projets. Le principe d'unicité du tiers (en particulier du fournisseur) doit être appliqué dans le système.</p>	<p>Suite à l'introduction du système SAP début 2014, le « tiers unique » est en train d'être progressivement introduit dans le système comptable de l'Etat de Vaud. Toutefois, de nouvelles fonctionnalités ne sont pour l'instant pas envisageables.</p>	SG-DIRH	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>Pour l'audit, de nouvelles fonctionnalités ne sont pour l'instant pas envisageables</p>
18.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer et adapter l'information à l'intention des services, notamment via le site internet « marchés publics ».</li> <li>- Offrir des formations adaptées aux collaborateurs en charge de l'organisation des procédures et de l'adjudication (comme pour la Confédération).</li> <li>- Renforcer le CCMP pour conseiller et appuyer les services adjugeant occasionnellement ou rarement dans la réalisation des procédures.</li> </ul>	<p>Le site internet « marchés publics » de l'ACV est régulièrement complété, en particulier la rubrique « Foire aux questions (FAQ) », de manière à pouvoir répondre aux interrogations des services et des différents acteurs des marchés publics. Le réseau des correspondants marchés publics de l'ACV (un correspondant désigné dans chaque entité qui organise des procédures marchés publics) renforce, en outre, les échanges entre le CCMP-VD et les autres services de l'ACV. Une nouvelle offre de formation en matière de marchés publics sera proposée dans le cadre des cours du Centre d'éducation permanente (CEP) pour l'année 2015. Le cours d'introduction sur les marchés publics (cours I) passera ainsi d'une demi-journée à une journée entière. Le cours d'approfondissement de la matière (cours II), cours déjà existant qui s'étend sur une journée, sera reconduit en 2015. Le CCMP-VD va être renforcé au cours du premier trimestre 2015, le SG-DIRH ayant mis au concours un nouveau poste de juriste à temps partiel.</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée

18.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour les adjudicateurs : veiller à appliquer une définition du marché conforme à la législation et à ne pas fractionner les marchés dans le but d'éviter les procédures concurrentielles de marchés publics.</li> <li>- Préciser la définition du marché au niveau des directives de l'Etat et étayer les supports d'information pour les adjudicateurs avec des exemples concrets d'application à recommander et d'erreurs à ne pas commettre.</li> </ul>	<p>Dans le cadre des avis qu'il délivre et des cours de formation qu'il dispense, le CCMP-VD attire régulièrement l'attention des adjudicateurs sur l'interdiction de saucissonner les marchés et sur les risques de recours potentiels que peuvent induire de telles pratiques.</p>	SG-DIRH	<p>Partiellement traitée</p> <p>Une plus grande formalisation de l'interdiction de « saucissonner » les marchés, sous forme de directives par exemple, est à réaliser.</p>
18.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurer une procédure de contrôle des appels d'offres concurrentiels avant leur publication sur simap.ch pour en vérifier la conformité et la cohérence (par exemple par le CCMP en lien avec la recommandation 1).</li> <li>- Introduire des procédures de contrôle financier a posteriori sur les marchés publics concurrentiels de l'Etat à l'image du système instauré à la Confédération qui opère des contrôles par pointage (sur la base des outils et informations développés avec la recommandation n°2).</li> <li>- Dans les exposés des motifs et projets de décrets (EMPD) présentant les projets d'investissements à soumettre au Grand Conseil, détailler les procédures de marchés publics utilisées afin de faciliter les contrôles par les instances politiques ou les organes de contrôle financier.</li> <li>- Faire figurer les procédures de contrôle</li> </ul>	<p>Etant donné le nombre et la diversité des procédures marchés publics organisées au sein de l'ACV, il n'est pas envisageable de confier à seul un organisme (en l'occurrence le CCMP-VD), le soin de vérifier la conformité et la cohérence de chaque appel d'offres. Un tel exercice requerrait des compétences métiers dans chaque domaine et aurait le désavantage de retarder le lancement des procédures. Pour ces raisons, il est préférable de laisser aux services adjudicateurs le soin d'organiser leurs procédures avec l'appui de leur correspondant marchés publics qui pourra, le cas échéant, soumettre l'une ou l'autre problématique en lien avec l'appel d'offres au CCMP-VD pour détermination.</p> <p>Pour ce qui est du contrôle financier a posteriori voir réponse 18.2 ci-avant.</p> <p>S'agissant de la recommandation de détailler dans les EMPD présentant des projets d'investissement à soumettre au GC, les</p>	SG-DIRH	<p>Partiellement traitée</p> <p>La Cour estime qu'il est nécessaire de renforcer les procédures de contrôle de l'attribution des marchés publics.</p>

## ANNEXES

	dans les directives de l'Etat.	procédures marchés publics suivies afin de faciliter les contrôles par les instances politiques ou les organes de contrôles financiers, il convient de rappeler que toute proposition d'EMPD contient obligatoirement une rubrique « Mode de conduite du projet » dans laquelle les procédures de mise en concurrence qui ont été suivies ou qui le seront, sont indiquées.		
18.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier les compétences en cas de délégation d'organisation des marchés publics à d'autres services.</li> <li>- Etablir des règles transversales claires pour les services octroyant des subventions à des entités organisant des marchés publics en matière de responsabilité et compétence liées à ces marchés.</li> <li>- Faire figurer ces dispositions dans les directives de l'Etat.</li> </ul>	Le CCMP-VD a déjà interpellé différents services de l'Etat sur ce point et travaille à la mise en place d'un <i>modus vivendi</i> qui pourra, le cas échéant, être ensuite intégré dans les directives de l'Etat.	SG-DIRH	En cours de traitement
18.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une structure transversale de pilotage des marchés publics est à créer afin de fixer des orientations en matière de gestion des marchés publics, conformes aux objectifs de la législation.</li> <li>- Le pilotage stratégique doit se baser sur les éléments analytiques à mettre sur pied (recommandations 1 et 2) et contribuer à réformer le système et la législation pour ses éléments problématiques (voir recommandation 9).</li> </ul>	Le réseau des correspondants marchés publics au sein de l'ACV permet déjà de répondre à ces besoins. Il conviendra d'améliorer ce système en renforçant davantage les échanges entre le CCMP-VD et les correspondants par le biais de courriels d'information. Le Séminaire annuel interne sur les marchés publics qui regroupe tous les correspondants marchés publics de l'ACV, permet d'aborder différentes problématiques rencontrées dans leur pratique par les correspondants de l'ACV.	SG-DIRH	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>La Cour en appelle à un renforcement plus important du pilotage des marchés publics.</p>

18.8	<p>- Sur la base du système d'information développé pour améliorer la transparence, le reporting et le controlling des marchés publics (en lien avec les recommandations 1, 2 et 5). Etablir des indicateurs permettant d'évaluer la performance de la législation.</p> <p>- Analyser l'impact des procédures de marchés publics sur les différences de niveaux de prix et étudier l'adaptation nécessaire à y apporter pour réduire ces écarts.</p> <p>- Les études de performance doivent être placées sous la direction d'une structure transversale de pilotage (voir recommandation 7)</p>	<p><i>Aucune mesure prise</i></p> <p><u>Motifs invoqués par l'entité</u> : A ce jour, aucune étude de performance au niveau Suisse n'a, à notre connaissance, pu être menée en matière de marchés publics pour des questions de faisabilité. Il en va de même au niveau international alors que le fondement même du droit des marchés publics repose sur des accords internationaux auxquels la Suisse est partie et doit se conformer.</p> <p>Il n'est pas non plus envisageable de mener une telle étude en raison de la particularité des différentes procédures marchés publics. En effet, la plateforme simap.ch ne permet pas de recenser les procédures de gré à gré et les procédures sur invitation qui représentent pourtant la plus grande part des procédures marchés publics. De plus, exiger de chaque service adjudicateur qu'il tienne des statistiques précises sur le type et le nombre de procédures marchés publics qu'il organise chaque année, sans possibilité de contrôler si ces informations sont exactes, générerait un énorme travail administratif pour un résultat par trop approximatif.</p>	SG-DIRH	Non traitée
18.9	<p>- Evaluer les avantages de rehausser les valeurs-seuils des procédures concurrentielles, et le cas échéant, viser une révision de l'AIMP.</p>	<p><i>Aucune mesure prise</i></p> <p><u>Motifs invoqués par l'entité</u> : Une révision de l'Accord intercantonal sur les marchés publics est actuellement en cours. Les valeurs-seuils étant fixées par les accords internationaux et l'Accord intercantonal sur les marchés publics, elles lient le canton de Vaud. La situation économique favorable que connaît la Suisse</p>	SG-DIRH	Non traitée

## ANNEXES

		<p>contrairement aux autres pays européens avec un franc CHF fort rend particulièrement difficile toute revendication tendant à relever les valeurs-seuils applicables en Suisse. La COMCO y est d'ailleurs fermement opposée pour des questions de concurrence. Pour ces différentes raisons, il n'est pas envisageable de proposer un rehaussement des valeurs-seuils tant en ce qui concerne les seuils internationaux que les seuils intercantonaux. En 2007, dans le cadre du processus de révision de l'Accord international sur les marchés publics (AMP) et des négociations qu'elle menait avec les différents pays, la Suisse a fait part de sa volonté d'augmenter les seuils fixés pour ses marchés soumis à concurrence internationale. Cette proposition fut très mal perçue par ses différents partenaires et la Suisse dut faire marche arrière. En ce qui concerne les seuils fixés au niveau intercantonal, le canton du Valais a, dans un passé récent, manifesté la volonté d'élever ces seuils. Cette proposition fut rejetée en bloc par l'Autorité intercantonale pour les marchés publics. Ces deux épisodes illustrent la difficulté d'augmenter les seuils, ce d'autant plus lorsque la monnaie nationale est forte.</p>		
18.10	<p>- A l'instar de la procédure en vigueur à la Confédération, instaurer un système de contrôle par pointage en matière de contrôle de l'égalité salariale entre femmes et hommes chez les soumissionnaires (ou adjudicataires). Envisager les solutions d'internalisation de ces contrôles (au moyen des compétences existantes au sein de l'Etat)</p>	<p>A l'heure actuelle, les soumissionnaires doivent remettre, lors du dépôt de leur offre, une attestation les engageant sur l'honneur à respecter l'égalité de traitement salarial entre femmes et hommes. L'outil informatique permettant d'effectuer ces contrôles en matière d'égalité salariale ayant été amélioré ces dernières années, il devrait être possible de procéder à des premiers contrôles auprès des</p>	SG-DIRH	En cours de traitement

	ou d'externalisation.	entreprises adjudicataires au cours de l'année 2015. Des réflexions doivent toutefois encore être menées au sein de l'administration au sujet des modalités de ces contrôles.		
18.11	<p>- Définir des objectifs en matière de respect des dispositions sur le travail au noir et sur la protection des travailleurs sur les chantiers publics, en collaboration avec le Département de l'économie, et adapter les moyens des instances responsables des contrôles et de l'administration des sanctions.</p> <p>- Donner accès au DINF aux informations lui permettant d'effectuer sa mission d'administrer des sanctions. Développer la collaboration entre le DINF et le service d'inspection du travail.</p>	<p>De tels objectifs figurent dans le programme de législation et sont accompagnés de différentes actions (cf. mesure 3.4 du programme de législation: <i>Favoriser le bon équilibre du marché du travail et lutter contre les distorsions, prévenir les risques d'exclusion sociale et professionnelle, promouvoir l'égalité des genres</i>).</p> <p>En 2005 déjà, le Département des infrastructures, qui regroupait les principaux services constructeurs de l'Etat (Service des routes et Service Immeubles, patrimoine et logistique), ainsi que la Direction des constructions, ingénierie, technique et sécurité du CHUV (CHUV-CIT), ont instauré avec le syndicat Unia et la Fédération vaudoise des entrepreneurs, une procédure de contrôle des soumissionnaires participant à des appels d'offres lancés par le DINF et le CHUV. Cette procédure constitue une aide pour les services adjudicateurs dans leur tâche de contrôle des offres sous l'angle du respect des conditions de travail en application de l'article 6 du Règlement d'application de la loi du 24 juin 1996 sur les marchés publics (RLMP-VD). Elle favorise l'adjudication de marchés à des entreprises respectueuses des prescriptions en matière de conditions de travail. Au début de l'année 2010, le Département des infrastructures a étendu cette procédure de contrôle aux sous-traitants</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée

		<p>proposés par un soumissionnaire dans le but de lutter efficacement contre le travail au noir et les effets néfastes de la sous-traitance en cascade. La procédure de contrôle se déroule comme suit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les documents d'appel d'offres renferment l'obligation pour le soumissionnaire d'annoncer tous ses sous-traitants (mêmes potentiels) lors du dépôt de son offre au moyen d'un tableau.</li> <li>2. Une fois l'offre déposée, le pouvoir adjudicateur transmet le procès-verbal d'ouverture des offres ainsi que le tableau des sous-traitants proposés au syndicat Unia et à la Fédération vaudoise des entrepreneurs (éventuellement directement à la Commission paritaire) pour contrôle et épuration.</li> <li>3. Lorsque le contrôle révèle qu'un sous-traitant n'est pas conforme, l'adjudicateur en est informé et avise le soumissionnaire que le sous-traitant est refusé.</li> <li>4. L'adjudication intervient en toute connaissance de cause pour le pouvoir adjudicateur qui connaît le nom des sous-traitants conformes.</li> <li>5. A l'ouverture du chantier, l'adjudicataire a l'obligation de déclarer au maître de l'ouvrage les sous-traitants qu'il a choisis. L'adjudicateur peut alors, selon les cas, faire intervenir les contrôleurs de chantier.</li> <li>6. En cas de condamnation fondée sur l'article 13 de la loi fédérale sur le travail au noir, une exclusion des marchés publics pourra, suivant l'importance de la peine pénale, être</li> </ol>		
--	--	--	--	--

		<p>prononcée à l'encontre du sous-traitant.</p> <p>Des échanges interviennent régulièrement entre le DIRH (anciennement DINF) et l'Inspectorat du travail (Service de l'emploi), ce dernier transmettant au DIRH les dossiers.</p> <p>A cela s'ajoute que le règlement du 7 juillet 2004 d'application de la loi du 24 juin 1996 sur les marchés publics (RLMP-VD, RSV 726.01.1) a été modifié le 18 décembre 2013 afin de renforcer le système en place pour prévenir et lutter plus efficacement contre les problèmes posés par la sous-traitance, notamment le dumping salarial et social.</p> <p>Enfin, une procédure d'engagement de nouveaux collaborateurs œuvrant pour le Contrôle des chantiers a pu être menée au cours de l'année 2014. Ce poste contribuera au renforcement des moyens de lutte contre le travail au noir.</p>		
18.12	<p>- Etablir rapidement des directives de l'Etat définissant les contrôles de conformité des entreprises soumissionnaires (liste des attestations) et envisager une modification de la loi dans ce sens.</p> <p>- Pour le secteur de construction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- généraliser la collaboration avec les partenaires sociaux pour le contrôle de conformité des soumissionnaires et des sous-traitants (réalisée par les services du DINF) à tous les services constructeurs de l'Etat.</li> <li>- poursuivre la collaboration durant la</li> </ul>	<p>Une directive relative à la procédure de contrôle des soumissionnaires et de leurs sous-traitants figure sur le site marchés publics de l'ACV. Sa dernière mise à jour date du mois de juillet 2013. En ce qui concerne le secteur de la construction, des discussions sont en cours avec la Fédération vaudoise des entrepreneurs afin d'améliorer cette procédure de contrôle.</p> <p>Le règlement sur les marchés publics a été modifié le 1<sup>er</sup> février 2014 afin de renforcer les mesures de lutte contre le travail au noir et les dérives de la sous-traitance (dumping salarial et social).</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée

## ANNEXES

	phase d'exécution du contrat pour le contrôle de conformité des entreprises et des sous-traitants.			
18.13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afin de prévenir les risques d'ententes, entreprendre une collaboration avec la Comco pour former et informer les instances adjudicatrices de l'Etat (principaux adjudicateurs) en matière de lutte contre les cartels de soumission. Examiner l'opportunité de participer aux programmes pilotes d'analyse et de suivi des soumissions par type de marchés organisés par la Comco.</li> <li>- En lien avec la recommandation no 8, procéder à ses propres investigations et analyses en matière de prix pour détecter les indices de collusions.</li> </ul>	Le CCMP-VD et la COMCO ont organisé une conférence sur les cartels de soumission au cours de l'année 2012. Une telle manifestation pourra éventuellement être reconduite dans le futur.	SG-DIRH	Partiellement traitée La recommandation de la Cour en appelle à une collaboration suivie en matière de lutte contre les cartels.
18.14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter les directives de l'Etat en faisant référence à l'article 9 LPA-VD.</li> <li>- Généraliser les comités d'évaluation pour l'adjudication de marchés passés en procédure concurrentielle.</li> <li>- Etudier l'opportunité de faire signer un formulaire type « déclaration d'impartialité » aux collaborateurs en charge d'adjuger des marchés ou participant aux décisions d'adjudication, comme à la Confédération.</li> </ul>	<p>Des comités d'évaluation sont déjà en place au sein des services adjudicateurs de l'ACV.</p> <p>Des analyses doivent encore être menées en vue d'établir un « formulaire d'impartialité » et l'intégration de l'article 9 LPA-VD dans les directives de l'Etat.</p>	SG-DIRH	En cours de traitement
18.15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre des dispositions en matière de lutte contre la corruption.</li> <li>- Réglementer la question de l'acceptation de dons ou cadeaux par les collaborateurs de l'Etat.</li> </ul>	Une directive du SPEV est en cours d'élaboration concernant les questions liées à l'acceptation de cadeaux et de dons par les collaborateurs de l'ACV. Cette directive faite suite à une recommandation de la Cour des comptes énoncée dans le cadre de son <i>Rapport</i>	SG-DIRH/SPEV	En cours de traitement

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer à la formation de base sur les marchés publics un volet consacré aux risques de corruption et aux mesures de prévention.</li> <li>- Etudier la généralisation dans les contrats d'achats publics d'une clause d'intégrité visant à prévenir la corruption et comprenant des peines conventionnelles en cas de non respect des dispositions.</li> </ul>	<p><i>n°26 du 18.12.2013 : Audit de la gestion des risques de conflits d'intérêts et de corruption dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise.</i></p> <p>Des études doivent encore être menées en matière de lutte contre la corruption. Il s'agira de définir les mesures préventives nécessaires ainsi que les sanctions possibles pour lutter efficacement contre ce phénomène.</p>		
--	--	---	--	--





**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**

**Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)**

**Rapport n°19 : Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises, publié le 21.12.2011**

Entités auditées :

ACV : Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL).  
Communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne, de Nyon et d'Ollon

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
19.1	<p>Les collectivités publiques devraient formuler des lignes directrices, notamment pour les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments essentiels des droits de superficie (durée, rente ou indemnité unique, indemnité de retour, ...)</li> <li>- Les principes conduisant à l'octroi de droits de superficie plutôt qu'à la vente de terrains.</li> </ul>	<p>En ce qui concerne l'Etat de Vaud, il paraît inopportun de fixer des prescriptions de retour standardisées pour tous les types de DDP, qui présentent des contextes totalement différents, sur le plan de la localisation, de l'affectation, de l'usage économique, de la qualité du superficière, etc.</p> <p>Dans le domaine spécifique du logement abordable, les principes d'octroi de DDP sont définis dans un EMPD qui va être déposé par le DIS en 2015.</p>	Unité des opérations foncières (UOF)	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>La Cour constate que la mesure en cours est circonscrite au domaine du logement abordable.</p>
19.2	<p>Dans les cas où le droit de superficie est assorti d'objectifs ou conditions, un suivi régulier devrait être effectué afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficière ;</li> <li>- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).</li> </ul>	<p>Le contrôle est réalisé lors de la construction sur le DDP, notamment par les dispositions du permis de construire.</p> <p>L'Etat de Vaud ne dispose pas des ressources (humaines ou financières) nécessaires à un contrôle systématique. En cas d'entretien insuffisant, l'engagement d'un procédure civile pour recouvrer les pénalités qui en découlent est une garantie suffisante pour la défense des intérêts de l'Etat. A ce</p>	UOF	Entièrement traitée

## ANNEXES

		jour, aucun dossier DDP n'a nécessité une contestation des conditions par le superficiaire.		
19.3	Lorsque le contrat exclut une indemnité de retour, il serait souhaitable de prévoir une clause de démolition à charge du superficiaire avec restitution du terrain dans son état initial.	<p>Sur le principe, si l'Etat décèle une utilité du bâtiment au terme du DDP, aussi bien au sens économique que pour ses propres besoins, il reprend contractuellement à sa charge toutes les impenses qui n'ont pas été amorties (donc retour à titre onéreux et non pas gratuit). Dans le cas contraire, il en exige la démolition par le superficiaire.</p> <p>L'obligation de maintenance du bâtiment dans un état convenable est incluse au contrat de DDP. En cas d'investissement important nécessaire dans les deux dernières décennies du DDP, le contrat serait modifié selon 2 scénarios :</p> <p>a) Prolongation du DDP pour permettre l'amortissement.</p> <p>b) Maintien de l'échéance du DDP avec une reprise du bâtiment à titre onéreux sur les impenses effectuées</p>	UOF	Entièrement traitée
19.4	Il convient de faire apparaître de façon transparente l'effort financier consenti par les collectivités publiques. Pour l'Etat de Vaud en particulier, la conformité à la LSubv doit être assurée.	<p>Pour tous les nouveaux DDP, ce sont les prix du marché déterminés par la CCI qui sont appliqués.</p> <p>Les cas de gratuité signalés sont bien antérieurs à la Lsubv.</p>	UOF	Entièrement traitée
19.5	La pratique des appels d'offres est recommandée pour les projets susceptibles d'intéresser plusieurs candidats, afin de répondre au mieux aux objectifs visés.	Les directives Druides établies par le Conseil d'Etat préconisent les appels d'offres pour la cession de DDP, et les exceptions sont clairement identifiées.	UOF	Entièrement traitée

**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)****Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Municipalité d'Aigle****Rapport n°19 : Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises, publié le 21.12.2011**

Entités auditées :

ACV : Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL).  
Communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne, de Nyon et d'Ollon

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
19.1	Les collectivités publiques devraient formuler des lignes directrices, notamment pour les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>- Les éléments essentiels des droits de superficie (durée, rente ou indemnité unique, indemnité de retour, ...);</li><li>- Les principes conduisant à l'octroi de droits de superficie plutôt qu'à la vente de terrains..</li></ul>	Les conditions d'octroi de DDP sont proposées au conseil communal pour approbation. Elles sont quasiment identiques depuis 15 ans. Le bénéficiaire dispose, par droit d'emption, un délai de 10 ans pour acheter le terrain concerné. La similarité comme la régularité de cette démarche suffit à en faire une action de référence et transparence. Les taux sont proposés entre 4 et 6% suivant l'affectation	M. Frédéric Borloz, syndic	Entièrement traitée
19.2	Dans les cas où le droit de superficie est assorti d'objectifs ou conditions, un suivi régulier devrait être effectué afin de : <ul style="list-style-type: none"><li>- contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficiaire ;</li><li>- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).</li></ul>	Demande effectuée auprès du service en charge de la promotion économique de vérifier tous les 5 ans la destination des locaux construits. Pour la forme, ce point est protocolé en séance de Municipalité.  Les entretiens des parcelles concernées sont suivis régulièrement sur l'ensemble de la commune.	M. Frédéric Borloz, syndic	Entièrement traitée
19.3	Lorsque le contrat exclut une indemnité de	Depuis longtemps, une clause de reprise	M. Frédéric	Entièrement traitée

## ANNEXES

	retour, il serait souhaitable de prévoir une clause de démolition à charge du superficiaire avec restitution du terrain dans son état initial.	prévoit un montant moindre si elle est due à un manquement du superficiaire, ou une évaluation par expert si c'est d'un commun accord.	Borloz, syndic	
19.4	Il convient de faire apparaître de façon transparente l'effort financier consenti par les collectivités publiques. Pour l'Etat de Vaud en particulier, la conformité à la LSubv doit être assurée.	L'octroi d'un DDP est transparent car il est approuvé par le Conseil communal. La référence est de 5 %, mais peut varier entre 4 et 6% en fonction du marché et la destination du terrain. Il n'existe plus depuis 15 ans de DDP gratuit. Si un taux est plus bas, c'est argumenté. Les motifs sont quasiment toujours concurrentiels y compris avec l'Etat de Vaud qui cherche souvent plusieurs sites pour implanter ses infrastructures; un chef-lieu se doit de tout entreprendre pour avoir sur son territoire un maximum d'activités cantonales et d'autres communes sont souvent prêtes à faire des offres concurrentielles.	M. Frédéric Borloz, syndic	Entièrement traitée
19.5	La pratique des appels d'offres est recommandée pour les projets susceptibles d'intéresser plusieurs candidats, afin de répondre au mieux aux objectifs visés.	La seule fois que nous avons été concernés par une telle démarche, un appel d'offres a été lancé.	M. Frédéric Borloz, syndic	Entièrement traitée



**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**

**Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Municipalité de Château-d'Oex**

**Rapport n°19 : Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises, publié le 21.12.2011**

Entités auditées :

ACV : Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL).  
Communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne, de Nyon et d'Ollon

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
19.1	<p>Les collectivités publiques devraient formuler des lignes directrices, notamment pour les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments essentiels des droits de superficie (durée, rente ou indemnité unique, indemnité de retour, ...)</li> <li>- Les principes conduisant à l'octroi de droits de superficie plutôt qu'à la vente de terrains..</li> </ul>	<p>Mise à jour des principes adoptés et approuvés par le Conseil communal de Château-d'Œx dans sa séance du 16.2.1983</p> <p>Etablissement de <u>lignes directrices</u> étendues à l'ensemble des DDP, notamment pour les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eléments essentiels des droits de superficie (durée, rente ou indemnité unique, indem.de retour, ...)</li> <li>- Principe conduisant à l'octroi de droits de superficie plutôt qu'à la vente de terrains.</li> </ul>	Municipalité	Entièrement traitée
19.2	<p>Dans les cas où le droit de superficie est assorti d'objectifs ou conditions, un suivi régulier devrait être effectué afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficiaire ;</li> <li>- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).</li> </ul>	<p>Etablissement d'une <u>procédure</u> (SCI) pour garantir un suivi régulier afin de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficiaire.</li> <li>- Evaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).</li> </ul>	Municipalité	Entièrement traitée

## ANNEXES

19.3	Lorsque le contrat exclut une indemnité de retour, il serait souhaitable de prévoir une clause de démolition à charge du superficiaire avec restitution du terrain dans son état initial.	Lorsque le contrat exclut une indemnité de retour, une clause de démolition à charge du superficiaire avec restitution du terrain dans son état initial est prévue dans les lignes directrices mentionnées sous point 19.1	Municipalité	Entièrement traitée
19.4	Il convient de faire apparaître de façon transparente l'effort financier consenti par les collectivités publiques. Pour l'Etat de Vaud en particulier, la conformité à la LSubv doit être assurée.	Les préavis municipaux présentés au Conseil communal de Château-d'Œx doivent faire apparaître de façon transparente l'effort financier consenti par la collectivité publique.(Mention dans les lignes directrices cf 19.1)	Municipalité	Entièrement traitée
19.5	La pratique des appels d'offres est recommandée pour les projets susceptibles d'intéresser plusieurs candidats, afin de répondre au mieux aux objectifs visés.	Appels d'offres pour les projets importants susceptibles d'intéresser plusieurs candidats, par exemple logements destinés à la location ou à la vente. (Mention dans les lignes directrices cf 19.1)	Municipalité	Entièrement traitée

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Gland</b>
	<b>Rapport n°19 : Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises, publié le 21.12.2011</b>	Entités auditées : ACV : Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL). Communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne, de Nyon et d'Ollon

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
19.1	<p>Les collectivités publiques devraient formuler des lignes directrices, notamment pour les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments essentiels des droits de superficie (durée, rente ou indemnité unique, indemnité de retour, ...)</li> <li>- Les principes conduisant à l'octroi de droits de superficie plutôt qu'à la vente de terrains.</li> </ul>	<p><u>Droit de superficie</u></p> <p>Aucune ligne directrice n'a été prise car les affectations des DDP octroyés diffèrent de cas en cas.</p> <p>Vente de terrain : Depuis de nombreuses années et conformément à son programme de législation, la municipalité saisit toutes les opportunités permettant de développer le patrimoine de la commune, ceci d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une possibilité située dans un lieu stratégique. Par conséquent, la vente de terrain par la commune n'est pas d'actualité.</p> <p>Nos droits de superficie octroyés depuis 2011, avalisés par le conseil communal, concernent les catégories suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le logement</li> </ul> <p>Lorsqu'il s'agit de constructions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'appartements à loyers modérés,</li> <li>- d'appartements protégés</li> </ul> <p>diverses conditions sont fixées par les lois et règlements cantonaux, contrôlées et</p>	Municipalité	Entièrement traitée

		<p>appliquées par les services cantonaux concernés.</p> <p>Par contre en sa qualité de propriétaire, elle a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- introduit la perception de redevance annuelle ;</li> <li>- élaboré pour chaque cas un règlement d'attribution.</li> </ul> <p>Les conditions de base (la durée (75 ans), obligations du superficiaire, retour de la construction, etc.) correspondent à la pratique usuelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le logement d'utilité publique (EMS)</li> </ul> <p>Durée : 50 ans et gratuité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les activités sportives (extension d'une halle de tennis)</li> </ul> <p>Durée : 30 ans et gratuité.</p>		
19.2	<p>Dans les cas où le droit de superficie est assorti d'objectifs ou conditions, un suivi régulier devrait être effectué afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficiaire ;</li> <li>- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).</li> </ul>	<p><u>Logements</u></p> <p>Les contrôles sont effectués :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- par la commission de salubrité pour la délivrance du permis d'habiter</li> <li>- par la commission d'attribution des logements</li> <li>- par notre service des bâtiments et de l'urbanisme.</li> </ul> <p>En sus, la taille de notre commune nous permet de disposer d'un contrôle visuel permanent de l'état des immeubles.</p> <p><u>Le logement d'utilité publique (EMS)</u></p> <p>Cette construction sera gérée par une fondation au sein de laquelle siège un représentant de la ville. En sus, cette construction est réalisée, gérée sur la base</p>	Municipalité	Entièrement traitée

		<p>des directives du service cantonal de la santé publique.</p> <p><u>Les activités sportives (extension d'une halle de tennis)</u></p> <p>Cette halle se situe à l'intérieur du centre sportif communal. Le contrôle est effectué par notre service des bâtiments.</p>		
19.3	<p>Lorsque le contrat exclut une indemnité de retour, il serait souhaitable de prévoir une clause de démolition à charge du superficiaire avec restitution du terrain dans son état initial.</p>	<p>Basé sur le code civil, nos droits de superficie concernant le logement mentionnent notamment ce qui suit :</p> <p><u>Coût des constructions et impenses d'amélioration</u></p> <p>Afin de déterminer les indemnités pouvant être dues au promettant superficiaire, cette dernière fera connaître au promettant-superficiant avec pièces justificatives à l'appui, dans un délai de douze mois dès l'achèvement des travaux, le coût réel des constructions, de leurs parties intégrantes, ainsi que des impenses d'amélioration réalisées ultérieurement et dûment autorisées par le promettant superficiant.</p> <p>Sont considérées comme parties intégrantes au sens de l'article six cent quarante-deux (642) du Code civil suisse, les choses mobilières qui sont unies matériellement de façon durable à la construction et qui ne peuvent en être séparées ou enlevées sans que la construction soit détériorée ou altérée.</p> <p>Par impenses d'amélioration, il faut entendre toute dépense source de plus-value pour la construction, à l'exclusion des frais</p>	Municipalité	Entièrement traitée

		<p>d'entretien.</p> <p><u>Retour anticipé des constructions pour cause d'intérêt public</u></p> <p>Si les constructions font l'objet d'une décision d'expropriation pour cause d'intérêt public, l'indemnisation du promettant-superficiaire sera effectuée conformément aux règles de la loi vaudoise sur l'expropriation pour cause d'intérêt public.</p> <p><u>Retour anticipé des constructions en cas de violation de ses obligations par le promettant-superficiaire.</u></p> <p>En cas de violation grave ou réitérée par le promettant-superficiaire des obligations mentionnées ci-dessus, le promettant-superficiant pourra, se départir du contrat de servitude et exiger la radiation du droit distinct et permanent de superficie au Registre foncier, ainsi que le retour anticipé des constructions au sens de l'article sept cent septante-neuf (779), lettre f, du Code civil suisse.</p> <p>Si le promettant-superficiant exerce ce droit, il devra verser au promettant superficiaire une indemnité pour la reprise de ses constructions et de leurs parties intégrantes ; elle ne sera cependant pas supérieure à la valeur des constructions autorisées et reconnues par le promettant-superficiant à l'exclusion de tout objet ou aménagement de nature mobilière, et sera diminuée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de dix pour cent (10 %) à titre de pénalité ;</li> <li>- d'une moins-value de vétusté de zéro virgule cinq pour cent (0,5 %) par an, calculée sur le</li> </ul>		
--	--	--	--	--

		<p>coût avant déduction de la pénalité.</p> <p>La moins-value de vétusté sera déterminée indépendamment des amortissements comptables et fiscaux opérés par le promettant-superficiaire.</p> <p>Si le promettant-superficiaire tombe en faillite, le promettant-superficiant pourra reprendre les constructions et leurs parties intégrantes, avec l'accord de la masse en faillite.</p>		
19.4	Il convient de faire apparaître de façon transparente l'effort financier consenti par les collectivités publiques. Pour l'Etat de Vaud en particulier, la conformité à la LSubv doit être assurée.	L'abandon total ou périodique d'une redevance à savoir les efforts financiers consentis par la commune apparaissent clairement dans le préavis municipal, dans le décompte annuel du service de logement lorsque celui-ci est concerné.	Municipalité	Entièrement traitée
19.5	La pratique des appels d'offres est recommandée pour les projets susceptibles d'intéresser plusieurs candidats, afin de répondre au mieux aux objectifs visés.	La municipalité a procédé à des appels d'offres pour désigner les investisseurs dans le cadre de l'octroi des trois DDP destinés à la construction de logements destinés à la location.	Municipalité	Entièrement traitée





**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**

**Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Municipalité de Lausanne**

**Rapport n°19 : Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises, publié le 21.12.2011**

Entités auditées :

ACV : Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL).  
Communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne, de Nyon et d'Ollon

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
19.1	<p>Les collectivités publiques devraient formuler des lignes directrices, notamment pour les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments essentiels des droits de superficie (durée, rente ou indemnité unique, indemnité de retour, ...)</li> <li>- Les principes conduisant à l'octroi de droits de superficie plutôt qu'à la vente de terrains..</li> </ul>	<p>La politique lausannoise en matière de droit de superficie a été formalisée dans le rapport préavis 2008/30 de la Municipalité ce qui a d'ailleurs été relevé dans l'audit (page 35 de l'audit, chiffre 10.1.1). La question de l'attribution des DDP dans le cadre du projet « Métamorphose » a fait l'objet du préavis 2014/50 qui est en cours de traitement par le Conseil communal.</p>	Commission immobilière	Entièrement traitée
19.2	<p>Dans les cas où le droit de superficie est assorti d'objectifs ou conditions, un suivi régulier devrait être effectué afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficière ;</li> <li>- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).</li> </ul>	<p>Le suivi des DDP a été expliqué lors de l'audit (page 28, questions 9, 18-23).</p> <p>L'obligation d'entretien, respectivement le manque d'entretien n'est dans les faits pas un problème (aucun cas grave connu).</p> <p>Le retour anticipé n'est pas un problème en ce qui concerne l'indemnité à verser dans la mesure où les DDP de la Ville de Lausanne prévoient une pénalité de 30 % appliquée à la valeur intrinsèque du bien au moment du retour.</p>	Commission immobilière	Entièrement traitée

## ANNEXES

19.3	Lorsque le contrat exclut une indemnité de retour, il serait souhaitable de prévoir une clause de démolition à charge du superficiaire avec restitution du terrain dans son état initial.	La clause du non-versement d'une indemnité de retour est rare. Le dernier cas connu a toutefois été appliqué au droit de superficie octroyé à la Fondation internationale pour le tir à l'arc avec, comme préconisé, une obligation de démolir et de rendre le terrain en l'état initial.	Commission immobilière	Entièrement traitée
19.4	Il convient de faire apparaître de façon transparente l'effort financier consenti par les collectivités publiques. Pour l'Etat de Vaud en particulier, la conformité à la LSubv doit être assurée.	Les rentes DDP sont calculées au taux de 5% des valeurs de marché des terrains. Les avantages sont accordés sous la forme d'échelonnement de la rente durant les premières années et clairement mentionnés dans le texte du DDP.	Commission immobilière	Entièrement traitée
19.5	La pratique des appels d'offres est recommandée pour les projets susceptibles d'intéresser plusieurs candidats, afin de répondre au mieux aux objectifs visés.	Les appels d'offres sont systématiques à moins que les terrains communaux ne soient octroyés à des sociétés communales (SILL, FLCL). La pratique a été mise en place officiellement dans le cadre du projet « Métamorphose ».	Commission immobilière	Entièrement traitée

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Nyon</b>
	<b>Rapport n°19 : Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises, publié le 21.12.2011</b>	Entités auditées : ACV : Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL). Communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne, de Nyon et d'Ollon

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
19.1	<p>Les collectivités publiques devraient formuler des lignes directrices, notamment pour les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments essentiels des droits de superficie (durée, rente ou indemnité unique, indemnité de retour, ...)</li> <li>- Les principes conduisant à l'octroi de droits de superficie plutôt qu'à la vente de terrains.</li> </ul>	<p>La Municipalité a identifié les services susceptibles de traiter des DDP. Il s'agit pour les terrains libres de construction du Service de l'urbanisme et pour les terrains construits du Service architecture et bâtiments.</p> <p>S'appuyant sur la mise à disposition de terrain industriel, la Municipalité a mis au point un mode de faire constant qui détermine l'ensemble des conditions d'octroi.</p> <p>Elle procède à la mise au point d'une technique plus fine sur l'octroi de DDP satisfaisant des buts de logement. La procédure est actuellement en phase de test.</p> <p>Pour l'heure, des directives écrites n'ont pas encore été produites (note en annexe). Elles pourront être finalisée à l'issue des procédures d'octroi en cours, dès lors que les procédures mises au point auront confirmé leur intérêt et leur performance.</p> <p>Notons toutefois que la Municipalité n'entend pas se déterminer de manière définitive sur le type de rente (rente annuelle, rente unique,</p>	Services de l'urbanisme et architecture e bâtiments	Entièrement traitée

## ANNEXES

		etc.), laissant ce sujet ouvert à la négociation.		
19.2	<p>Dans les cas où le droit de superficie est assorti d'objectifs ou conditions, un suivi régulier devrait être effectué afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficiaire ;</li> <li>- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).</li> </ul>	<p>Les droits de superficie octroyés l'ont été récemment. Il n'a donc pas encore été envisagé de conditions de contrôle des réalisations. Par contre, les services de l'administration, sur mandat de la Municipalité, ont été chargés de contrôler les réalisations elles-mêmes.</p>	<p>Services de l'urbanisme et architecture e bâtiments</p>	<p>Entièrement traitée</p>
19.3	<p>Lorsque le contrat exclut une indemnité de retour, il serait souhaitable de prévoir une clause de démolition à charge du superficiaire avec restitution du terrain dans son état initial.</p>	<p>Les DDP récemment octroyés, ou en cours de négociation, prévoient la restitution, à leur échéance, du terrain nu.</p>	<p>Services de l'urbanisme et architecture e bâtiments</p>	<p>Entièrement traitée</p>
19.4	<p>Il convient de faire apparaître de façon transparente l'effort financier consenti par les collectivités publiques. Pour l'Etat de Vaud en particulier, la conformité à la LSubv doit être assurée.</p>	<p>Le taux de rente fixé dans le DDP est toujours de 5%.</p> <p>La Municipalité et le Conseil communal consentent parfois, en fonction de la rentabilité du projet, du caractère social de celui-ci ou de la stratégie de promotion et de soutien économique, à appliquer des prix inférieurs au marché.</p>	<p>Services de l'urbanisme et architecture e bâtiments</p>	<p>Entièrement traitée</p>
19.5	<p>La pratique des appels d'offres est recommandée pour les projets susceptibles d'intéresser plusieurs candidats, afin de répondre au mieux aux objectifs visés.</p>	<p>Pour l'octroi de DDP sur des terrains destinés au logement, la Municipalité, pour autant qu'elle n'ait pas convenu d'autre solution dans le passé, procède par appel d'offre.</p>	<p>Services de l'urbanisme et architecture e bâtiments</p>	<p>Entièrement traitée</p>

**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)****Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Municipalité d'Ollon****Rapport n°19 : Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises, publié le 21.12.2011**

Entités auditées :

ACV : Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL).  
Communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne, de Nyon et d'Ollon

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
19.1	Les collectivités publiques devraient formuler des lignes directrices, notamment pour les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>- Les éléments essentiels des droits de superficie (durée, rente ou indemnité unique, indemnité de retour, ...);</li><li>- Les principes conduisant à l'octroi de droits de superficie plutôt qu'à la vente de terrains.</li></ul>	Aucune en l'état. L'octroi et les conditions d'octroi de DDP font toujours l'objet de préavis au Conseil communal. Le mode de faire actuel « non gravé dans le marbre » permet toute la souplesse requise, quels que soient l'objet et les conditions d'octroi, et un canevas succinct de ces procédures sera prochainement réalisé. Nous relevons que les DDP octroyés vont de l'installation d'un transformateur électrique, à l'installation de téléski en passant par une station de relevage d'eau, rénovation de chalet, construction d'une garderie.	M. J.- M. Clerc, Municipal	Non traitée
19.2	Dans les cas où le droit de superficie est assorti d'objectifs ou conditions, un suivi régulier devrait être effectué afin de : <ul style="list-style-type: none"><li>- contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficiaire ;</li></ul>	Aucune en l'état Comme au point 19.1 ci-dessus, un protocole succinct de suivi des DDP sera réalisé.	M. J.- M. Clerc, Municipal	Non traitée

## ANNEXES

	- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).			
19.3	Lorsque le contrat exclut une indemnité de retour, il serait souhaitable de prévoir une clause de démolition à charge du superficiaire avec restitution du terrain dans son état initial.	Aucune en l'état Dans le même esprit que les deux points précédents, cette recommandation figurera dans le canevas relatif à l'octroi de DDP.	M. J.- M. Clerc, Municipal	Non traitée
19.4	Il convient de faire apparaître de façon transparente l'effort financier consenti par les collectivités publiques. Pour l'Etat de Vaud en particulier, la conformité à la LSubv doit être assurée.	Aucune en l'état Chaque DDP faisant l'objet d'un préavis au Conseil communal, la notion d'avantage économique, si tant est qu'elle se justifie, n'est pas occultée. Un paragraphe ad hoc figurera dans le canevas mentionné ci-dessus.	M. J.- M. Clerc, Municipal	Non traitée
19.5	La pratique des appels d'offres est recommandée pour les projets susceptibles d'intéresser plusieurs candidats, afin de répondre au mieux aux objectifs visés.	Aucune en l'état Toujours dans le cas de la rédaction du canevas précité, ce point fera l'objet d'une réflexion attentive.	M. J.- M. Clerc, Municipal	Non traitée

**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**

Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015

En charge des suites données au rapport :

**Département du territoire et de l'environnement (DTE)****Rapport n°20 : Audit de performance du Service du développement territorial, publié le 11.10.2012**

Entité auditée : Service du développement territorial (SDT).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
20.1	<p>Afin de limiter les examens du SDT à un seul examen préalable et à un ultime contrôle, le SDT devrait, en particulier, en coordination avec les autres services de l'Etat :</p> <p>a) développer un conseil et un appui efficace et rapide aux communes en favorisant, selon la complexité des dossiers, les contacts directs plutôt que les rapports écrits :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- durant la phase d'élaboration des plans, afin de mener au dépôt d'un dossier suffisamment abouti, rencontrer, en impliquant les principaux services concernés, les communes et leurs mandataires afin de leur communiquer les consignes et paramètres fixés par le droit et les plans supérieurs et de discuter les éléments clés,</li><li>- à la remise du rapport d'examen préalable, afin d'expliquer les demandes et de rechercher avec les communes des solutions pour y répondre,</li></ul> <p>b) renforcer la conclusion d'accords préliminaires efficaces et rapides,</p>	<p>a) Un effort particulier a été apporté à la disponibilité des collaborateurs de l'aménagement communal pour les communes et les mandataires. Les coordonnées téléphoniques et adresses e-mail d'accès direct aux collaborateurs en charge des dossiers sont systématiquement mentionnés dans les courriers. La section « aménagement communal » du SDT (SDT-AC) indique, dans la lettre qui accompagne les examens préalables, qu'elle est à disposition des communes. Le nombre de séances des collaborateurs du SDT-AC avec les communes, municipalités, services techniques ou mandataires des communes augmente régulièrement.</p> <p>b) Les accords préliminaires sont beaucoup utilisés par les communes. Le SDT promeut cette étape qui permet de faire remonter les attentes des différents services concernés en amont du processus de planification.</p> <p>c) La structure des rapports d'examen préalable a été revue par le SDT pour une</p>	SDT - AC	Entièrement traitée

## ANNEXES

	<p>c) améliorer la clarté des exigences formulées par le canton dans les rapports d'examen préalable et mentionner les références aux bases légales,</p> <p>d) obtenir des communes qu'elles communiquent clairement leurs divergences éventuelles et le cas échéant en discuter en impliquant tant les urbanistes que les services concernés ; en cas de divergences importantes et persistantes, faire appel à la CCCUA.</p>	<p>distinction plus aisée dans les préavis établis par les différents services cantonaux entre ce qui relève d'une mesure impérative et d'une mesure recommandée (automne 2012). Lors d'une formation donnée le 22 mai 2014 à tous les services impliqués lors des examens préalables en aménagement du territoire, il a été préconisé d'abandonner les recommandations dans les examens préalables et de ne mentionner que les exigences découlant de bases légales. A ce jour, cette nouvelle manière de faire est en cours d'implémentation.</p> <p>d) En cas de désaccord avec le canton, les communes se manifestent généralement auprès du service, ainsi que régulièrement auprès de la cheffe du département. La Commission cantonale consultative d'urbanisme et d'architecture (CCCUA) est parfois sollicitée ; son rôle est clairement indiqué sur le site du canton <a href="http://www.vd.ch/themes/territoire/amenagement/commission-cantonale/">http://www.vd.ch/themes/territoire/amenagement/commission-cantonale/</a></p>		
20.2	<p>Dans l'optique de tenir les délais fixés par la loi, le SDT devrait, en collaboration avec les autres services, définir des objectifs de délais aux différentes étapes de travail (accusé de réception, mise en circulation des dossiers, consultation, coordination et pesée des intérêts, rapport) et développer à cet effet des outils de suivi performants.</p>	<p>Les communes ont accès depuis le 22 mai 2013 à la plateforme ACTIS de circulation des dossiers dans les différents services de l'administration et peuvent, le cas échéant, s'enquérir des retards constatés dans les procédures les concernant. A noter que la durée moyenne des examens préalables est en baisse.</p> <p>En date du 13.11.2013, le Conseil d'Etat a adopté la directive DRUIDE No 1.7.2 « Directive sur le respect des délais de traitement des dossiers en matière de</p>	SDT - AC	Entièrement traitée

		planification en aménagement du territoire ». Il a été décidé en septembre 2014 de développer une nouvelle application pour les besoins de SDT-AC et des communes, qui implique de sortir ACTIS de CAMAC. La fonction « gestion des délais » est décrite dans le Rapport d'analyse préliminaire du 23 septembre 2014. Son implémentation sera effective en été 2015.		
20.3	Dans le but d'assurer une prise en charge plus rapide des dossiers soumis à l'examen préalable, le SDT devrait en particulier : a) réévaluer le découpage des arrondissements et leur répartition entre les urbanistes afin de créer des arrondissements plus grands partagés par plusieurs urbanistes, b) instaurer des suppléances.	Le découpage en 11 arrondissements est maintenu. En revanche, deux urbanistes supplémentaires assurent depuis 2014 le soutien et les suppléances. De plus l'adjoint du chef de la division AC prend en charge les dossiers urgents nécessitant une expertise particulière. Des séances hebdomadaires réunissant tous les urbanistes de la division permettent d'éviter les cloisonnages et d'échanger les informations.	SDT - AC	Entièrement traitée
20.4	Afin que la division SDT-AC dispose des ressources nécessaires pour mener à bien ses différentes tâches (examens des plans, appui et conseils, clarification des compétences, partenariat), le SDT devrait en particulier : a) chercher à fidéliser ses urbanistes, b) en tenant compte des améliorations à apporter au processus d'examen préalable, évaluer les besoins en urbanistes et au besoin les adapter.	a) Le nombre de départs au sein de la division SDT – AC s'est stabilisé depuis 2012 entre 0 et 1 personne par année. b) La dotation en urbanistes de la division SDT – AC est passée de 10.9 ETP en 2012 à 15.3 ETP en 2014. Le secrétariat a également été renforcé de +0.3 ETP. Pour faire face aux défis liés à la mise en œuvre de la LAT, le Conseil d'Etat a octroyé au service en date du 2 juillet 2014 5 ETP en CDD jusqu'à fin 2017, dont un à la division AC (compris dans les 15.3 ETP).	SDT - AC	Entièrement traitée

## ANNEXES

20.5	<p>Afin de renforcer l'appui juridique des urbanistes de la division AC, le SDT devrait en particulier :</p> <p>a) mettre en place une base de données qui précise l'application dans des cas concrets des différentes législations, permette de clarifier les positions du canton et serve de support aux urbanistes dans l'examen des dossiers,</p> <p>b) revoir la dotation en juristes du service et mettre en place une collaboration adaptée entre eux et les urbanistes,</p> <p>c) renforcer le rôle du responsable de division comme garant de l'unité de doctrine dans la revue des rapports d'examen préalable.</p>	<p>a) Des fiches, directives et avis de droit produits par le Groupe juridique du SDT sont à disposition de la division SDT – AC.</p> <p>b) Depuis 2012, la dotation en juristes du service a été augmentée d'un ETP et de deux juristes auxiliaires. En 2015, un poste supplémentaire est prévu au budget. Une collaboration a été instaurée entre SDT – AC et le groupe juridique par le biais d'une consultation juridique 2x par mois.</p> <p>c) Le chef de la division AC et son adjoint sont les garants de l'unité de doctrine. Ils participent notamment à toutes les consultations juridiques.</p>	SDT – AC et GJ	Entièrement traitée
20.6	<p>Afin d'affirmer son rôle de leader dans la procédure de consultation des services, le SDT devrait assurer une coordination plus étroite avec les services consultés et la CAMAC de même qu'intégrer dans la plateforme informatique les fonctionnalités nécessaires à une gestion active des délais. En outre, il devrait prendre clairement position sur les aspects qui le concernent et effectuer une réelle pesée des intérêts en cas de divergences entre services.</p>	<p>Afin d'améliorer la coordination avec les autres services impliqués dans l'examen préalable des projets d'aménagement du territoire, le Conseil d'Etat a édicté en novembre 2013 la directive DRUIDE No 1.7.1 « Directive sur l'arbitrage lors de divergences légales ou d'interprétation légale en matière d'aménagement du territoire ». Cette directive détermine les principes de gestion des dossiers lorsque des questions juridiques récurrentes se posent dans l'arbitrage entre plusieurs lois, respectivement en cas de divergences entre différents services. Ce mécanisme confère le leadership au SDT afin de mettre en œuvre un arbitrage, au besoin par les chefs de département concernés ; selon les cas, l'information remonte jusqu'au Conseil d'Etat.</p>	SDT - AC	Entièrement traitée

20.7	Le SDT devrait développer une véritable culture de service aux communes qui se concrétise dans son mode de fonctionnement, ses processus de travail, les documents qu'il émet et ses attitudes en général.	La culture de service public n'est pas limitée à la division SDT-AC mais concerne bien tout le SDT. Suite au départ du chef de service, un mandat a été donné à un expert externe pour mettre en place un « management de qualité » au SDT. La cheffe du département souhaite ancrer une philosophie orientée vers davantage d'appui, de proactivité et de coopération à l'égard des interlocuteurs et partenaires du SDT, dans les pratiques de management comme dans celles de métier.	SDT	En cours de traitement
20.8	<p>Afin que tous les acteurs concernés connaissent la nature et l'étendue des compétences communales et soient en mesure de se positionner dans le respect de celles-ci, le SDT, en collaboration avec les autres services de l'Etat, devrait en particulier :</p> <p>a) identifier et clarifier, à des fins d'applications concrètes, les compétences respectives actuelles du canton et des communes, en particulier les marges d'appréciation dont disposent aujourd'hui les communes et leur communiquer, ainsi qu'aux mandataires, ces informations ;</p> <p>b) pour toute révision législative affectant la répartition des compétences communales et cantonales, préparer une communication complète indiquant l'impact des changements non seulement pour le canton mais aussi pour les communes.</p>	<p>a) Dans le cadre des révisions LAT, OAT et LATC, la CDTE a demandé au SDT d'identifier les contraintes légales et les marges de manœuvre, d'informer les différents acteurs concernés, tout comme d'unifier la pratique et de communiquer sur celle-ci de façon claire. Ces démarches sont actuellement en cours.</p> <p>b) Toute révision législative devra suivre ce même processus.</p>	SDT - AC	En cours de traitement



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département de l'économie et du sport (DECS)</b>
	<b>Rapport n°21 : Audit de performance de l'enneigement artificiel, publié le 21.11.2012</b>	Entités auditées : ACV : Service de la promotion économique et du commerce (SPECo). Communes de Bullet, Gryon, Leysin, Ollon, Ormont-Dessous, Ormont-Dessus, Rougemont, Sainte-Croix et sociétés de remontées mécaniques.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
21.1	<p>S'il envisage de soutenir financièrement une extension de l'enneigement artificiel, le Canton doit s'assurer que ce projet rencontre les attentes de la clientèle qui fréquente les stations et utilise les remontées mécaniques.</p> <p>Par ailleurs, il serait opportun que le Canton se positionne sur l'éventualité d'un cofinancement subsidiaire, sur la nature de ce dernier (prêts avec ou sans intérêt, prise en charge uniquement des intérêts, montants alloués à fonds perdu), les pourcentages et la durée concernés.</p>	<p>Le Conseil d'Etat se prononcera dans le courant du premier trimestre 2015 sur la suite qu'il entend donner au dossier « Alpes vaudoises 2020 » (courrier du SPECo du 14.01.2015).</p>	DECS/SPECo	Non traitée
21.2	<p>Afin d'évaluer les conséquences, en termes de consommation hydrique et énergétique et de coûts, de l'approvisionnement en neige artificielle selon différents scénarios de réchauffement climatique, un modèle éprouvé en Autriche et en Bavière pourrait être appliqué dans nos régions.</p>	<p>Le Conseil d'Etat se prononcera dans le courant du premier trimestre 2015 sur la suite qu'il entend donner au dossier « Alpes vaudoises 2020 » (courrier du SPECo du 14.01.2015).</p>	DECS/SPECo	Non traitée

## ANNEXES

21.3	Conformément aux buts visés par les politiques fédérales et cantonales, il convient de continuer à subordonner les aides publiques à la rationalisation et restructuration des remontées mécaniques, ainsi qu'à la remise de plans directeurs (masterplans) et de plans de développement (business plans) attestant de la viabilité à long terme des stations concernées, notamment par le biais d'une diversification des activités.	Le Conseil d'Etat se prononcera dans le courant du premier trimestre 2015 sur la suite qu'il entend donner au dossier « Alpes vaudoises 2020 » (courrier du SPECo du 14.01.2015).	DECS/SPECo	Non traitée
21.4	Il conviendrait de développer à l'avenir des modalités de concertation, telles que l'élaboration de plans directeurs « nature », et la mise sur pied de commissions « nature ». Les projets d'enneigement artificiel devraient parfois être mieux aboutis au stade des PPA présentés au Canton pour examen préalable (art. 56 LATC), afin d'éviter de devoir procéder à des modifications par la suite.	Le Conseil d'Etat se prononcera dans le courant du premier trimestre 2015 sur la suite qu'il entend donner au dossier « Alpes vaudoises 2020 » (courrier du SPECo du 14.01.2015).	DECS/SPECo	Non traitée
21.5	Les stations vaudoises n'étant pas, de par leur altitude, un terrain propice à une généralisation de l'enneigement artificiel tel que pratiqué ailleurs, dans le cadre du développement des régions de montagne le Canton devrait accorder son soutien financier en priorité aux projets servant la diversification touristique.	Le Conseil d'Etat se prononcera dans le courant du premier trimestre 2015 sur la suite qu'il entend donner au dossier « Alpes vaudoises 2020 » (courrier du SPECo du 14.01.2015).	DECS/SPECo	Non traitée
21.6	Lors du renouvellement d'installations, voire de la mise en place de nouvelles installations, le Canton devrait favoriser les technologies les plus performantes en termes de consommation d'eau et électricité.	Le Conseil d'Etat se prononcera dans le courant du premier trimestre 2015 sur la suite qu'il entend donner au dossier « Alpes vaudoises 2020 » (courrier du SPECo du 14.01.2015).	DECS/SPECo	Non traitée

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département de la santé et de l'action sociale (DSAS)</b>
	<b>Rapport n°22 : Audit de performance de l'octroi des subsides aux primes d'assurance-maladie, publié le 11.12.2012</b>	Entité auditée : Service des assurances sociales et de l'hébergement (SASH - Office vaudois de l'assurance-maladie).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
22.1	La Cour recommande au canton de définir de manière objective et durable la notion d'assuré de condition économique modeste.	A ce stade, aucune mesure concrète de définition plus précise des assurés de condition économique modeste n'a été réalisée. Cependant, dans le cadre de la « feuille de route » que le Conseil d'Etat entend suivre s'agissant de la fiscalité des entreprises, un montant de 50 millions est prévu pour améliorer le système des subsides. Dans ce cadre, il a été demandé au service de proposer une règle allant dans le sens de la fixation d'un taux maximum du revenu qui soit consacré au paiement des primes de l'assurance maladie. Cette disposition serait applicable à tous les assurés vaudois.	SASH	Non traitée
22.2	Ainsi que le prévoit la loi fédérale, il serait souhaitable que le revenu déterminant à la base de la décision d'octroi d'un subside soit calculé au plus proche de la situation réelle du requérant, afin de soutenir les assurés de condition économique modeste au moment où ils en ont besoin.	Depuis la mise en place du RDU en janvier 2013, l'OVAM utilise pour le calcul du subside les éléments financiers les plus récents, qu'il s'agisse de la dernière taxation disponible ou des composants actuels du revenu. Ceux-ci sont vérifiés lors de toute nouvelle demande de prestation et sont également communiqués par les autres prestations qui utilisent le RDU.	SASH	Entièrement traitée

## ANNEXES

		Dès lors, d'une manière quasi mécanique, le RDU impose une actualisation fréquente des éléments de décision. Pour les subsides, cela a eu pour conséquence que toujours plus de décisions (suite à une nouvelles demande de prestation ou à un changement de situation économique) se basent sur la situation actuelle de l'assuré et non plus sur ses données fiscales.		
22.3	La Cour recommande au SASH d'établir un tableau de bord qui contienne des indicateurs pertinents lui permettant chaque année d'évaluer systématiquement l'adéquation des formules des subsides et de vérifier l'efficacité des mesures mises en place.	<p>Mise en place de quelques tableaux de bord annuels, qui permettent de suivre l'évolution du nombre de subsidiés, du subside moyen, de la prime moyenne, de la part à charge et du niveau de franchise, par type de subsidiés et par catégorie d'âge.</p> <p>Pour suivre l'évolution des nouvelles mesures mises en place chaque année (qui ne visent pas la même sous-population et les mêmes effets chaque fois), le SASH ne s'est pas doté de tableaux de bord à proprement parler ; il procède annuellement à l'analyse des mesures prises sur la base de la réalité observée. Cette analyse est communiquée sous la forme d'une note à la hiérarchie.</p>	SASH	Entièrement traitée
22.4	La Cour préconise de mesurer l'impact réel de l'effet de seuil qui touche les jeunes en formation vivant seuls à la sortie du régime des subsides et, le cas échéant, de prendre des mesures adéquates.	Cet effet de seuil existe pour les jeunes adultes en formation économiquement indépendants de leurs parents et réalisant un revenu annuel net de plus de 44'000.-. Ces situations sont très rares (jamais plus de quelques dizaines). Ils ont déjà un niveau de revenus qui indique une activité lucrative conséquente similaire à celle des jeunes adultes qui ne suivent pas de formation.	SASH	Entièrement traitée L'analyse recommandée par la Cour a été réalisée, sur la base de celle-ci le service a estimé qu'il n'était pas nécessaire de prendre des mesures spécifiques en raison de la rareté des cas identifiés.

22.5	Pour les bénéficiaires du RI, la prime de référence pourrait être revue à la baisse, de manière à les inciter à opter pour des modèles d'assurance qui optimisent le rapport prime/franchise, selon leur profil de risque.	Pour les personnes au RI, la décision a été prise par le Conseil d'Etat de fixer un subside relativement bas (et proche du subside maximum destiné aux assurés de condition économique proche) qui les incite à opter pour une franchise élevée. Pour les personnes avec des frais de santé importants, l'option de la franchise de base a été conservée.	SASH	Entièrement traitée
------	--	---	------	---------------------





**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**  
**Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)** (recommandations 23.1 à 23.5)

**Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC)** (recommandation 23.6)

**Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012**

Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.1	Développer une offre de formation qui soit adaptée aux tâches, compétences et responsabilités des différents agents publics (municipalité, services techniques communaux) ainsi que pour leurs mandataires.	L'offre de cours de formation en matière de marchés publics au sein du Centre d'éducation permanente (CEP) est renforcée en 2015 avec la mise en place d'un nouveau cours d'introduction en droit des marchés publics. Cette offre de cours ne sera cependant pas accessibles aux mandataires des communes (architectes, ingénieurs SIA), leurs associations professionnelles offrant des cours de formation dans ces domaines.	SG-DIRH	Entièrement traitée
23.2	Mettre à jour les aspects relevant de la situation vaudoise du «Guide romand des marchés publics» <sup>1</sup> et clarifier différentes notions techniques selon les besoins de chaque catégorie d'utilisateurs (représentants du pouvoir adjudicateur, services techniques, mandataires, entités chargées du contrôle des procédures, etc.).  La sollicitation de plusieurs offres dans la procédure de gré à gré est notamment un sujet de doctrine controversé. Elle devrait être définie	La révision de l'Accord intercantonal sur les marchés publics actuellement en cours va entraîner une refonte du Guide romand sur les marchés publics. Cette refonte permettra notamment de clarifier certaines notions en introduisant de nouvelles définitions dans le Guide.  La question du gré à gré concurrentiel a fait l'objet d'une motion Jacques Haldy et consorts (14-MOT-037) « pour permettre le gré à gré concurrentiel », déposée le 14 janvier 2014 et renvoyée au Conseil d'Etat pour traitement. Le DIRH s'est positionné en faveur de l'introduction du gré à gré comparatif dans la législation vaudoise à condition que les	SG-DIRH	En cours de traitement partiel  La Cour considère que seule la première partie de la recommandation est en cours de traitement.

<sup>1</sup> Cette base de références techniques est éditée par la Conférence romande des marchés publics (CROMP).

	de manière explicite afin de permettre l'alignement de la pratique des communes avec le dispositif légal et de la distinguer formellement de la procédure sur invitation.	contours de cette procédure soient clarifiés. Le projet de nouvel Accord intercantonal sur les marchés publics contient une disposition qui autorise le recours au gré à gré comparatif.		
23.3	Les communes devraient pouvoir bénéficier d'un soutien leur permettant de clarifier les enjeux et les contraintes des différentes formes d'organisation de leurs marchés (concours, mandat d'études parallèles, appel d'offres fonctionnel, autres procédures, etc.), avec les options particulières qu'elles peuvent mettre en œuvre lorsqu'elles se réfèrent aux normes professionnelles des acteurs du domaine de la construction.	Le CCMP-VD répond aux préoccupations des communes sur ce point. Œuvrent également à cette tâche, la correspondante marchés publics du Service des communes et du logement (SCL) ainsi que l'Architecte cantonal pour ce qui concerne les questions de concours.	SG-DIRH	Entièrement traitée
23.4	Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés. Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.	<i>Aucune mesure prise</i> <u>Motifs invoqués par l'entité</u> : Il appartient aux communes de mettre en place ces mesures en matière de contrôle interne. Le SG-DIRH n'a aucune autorité en la matière.	-	<i>Cette recommandation s'adresse aux communes.</i>
23.5	Conformément à la loi, mettre en œuvre de manière effective par l'autorité compétente la surveillance de l'application de la législation sur les marchés publics (art. 14 LMP-VD).	<i>Aucune mesure prise</i> <u>Motifs invoqués par l'entité</u> : Les différents adjudicateurs, en particulier les communes mais aussi les différents services de l'administration sont réticents à l'idée de voir une autorité de surveillance intervenir de manière effective dans leurs procédures pour effectuer des contrôles, procéder à des auditions et réclamer des rapports. Il s'agirait là en effet d'une ingérence très forte dans les procédures de ces entités susceptible de générer des retards dans l'exécution des projets. L'examen de la légalité d'une décision prise dans le cadre des marchés publics par un pouvoir adjudicateur relève de la compétence exclusive de l'autorité judiciaire	SG-DIRH	Non traitée

		<p>saisie sur recours. Une autorité de surveillance, même investie de pouvoirs d'investigation supplémentaires, ne pourra pas se substituer à l'autorité judiciaire.</p> <p>En raison de la corrélation étroite entre le droit des marchés publics et les finances publiques, certaines autorités exercent déjà une forme de surveillance à l'endroit de certains pouvoirs adjudicateurs. Ainsi, le Contrôle cantonal des finances qui exerce son activité de manière autonome et indépendante, assure l'audit interne et l'audit des comptes de l'Etat, de même que les contrôles comptables et financiers des entités suivantes (en principe, que des pouvoirs adjudicateurs): - les départements et le Tribunal cantonal, ainsi que les services, établissements, offices et greffes qui en dépendent ; - les institutions, associations, fondations, sociétés et autres entités dépendant de l'Etat ; - les corporations, établissements, associations, fondations, sociétés et autres entités auxquels le canton confie l'exécution d'une tâche publique, fournit des subventions, des aides financières ou des indemnités ou pour lesquels il constitue des cautionnements ou des garanties.</p>		
23.6	<p>Assurer une meilleure planification en matière de constructions scolaires par une coordination développée entre les différents acteurs (Canton, communes, associations de communes, directions scolaires) – telle que le prévoit la nouvelle loi scolaire - afin de permettre un meilleur respect de l'application des conditions concurrentielles dans les marchés publics rattachés à ce domaine.</p> <p>D'une manière générale, et pour tous les domaines d'investissement, une planification adéquate diminue le risque de devoir recourir à la procédure d'urgence prévue à l'article 8</p>	<p>Démarches en cours avec Statistiques VD en vue de définir de nouveaux indicateurs permettant de mieux connaître les facteurs en lien avec l'évolution démographique passée des communes ou des régions et d'améliorer en conséquence notre capacité à anticiper les évolutions locales.</p> <p>De fait, cette mesure ne peut encore déployer d'effets concrets car les effets tant de la votation populaire du 9 février 2014 et les conséquences de la mise en œuvre de la LAT révisées sont difficiles à anticiper ou à évaluer.</p> <hr/> <p>Plans de développement pour les établissements – permettant de mieux définir leurs besoins en matière de locaux – en cours d'élaboration conjointe avec les autorités communales et les directions d'établissement.</p>	DGEO-DOP	Entièrement traitée

	RLMP-VD.			
--	----------	--	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département du territoire et de l'environnement (DTE)</b>
	<b>Rapport n°24 : Audit de performance du système de contrôle des denrées alimentaires, publié le 20.11.2013</b>	Entité auditée : Service de la Consommation et des Affaires vétérinaires (SCAV).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
24.1	<p>Mettre en place une procédure permettant de disposer d'une liste d'entreprises présentant des risques avérés et les informer de leurs obligations légales.</p> <p>Pour les entreprises soumises à autorisation, délivrer une autorisation provisoire assortie d'un délai pour se mettre en conformité.</p>	<p>Les autorisations délivrées aux entreprises soumises à autorisation d'exploiter (art. 13 ODALOUs) sont systématiquement réévaluées. D'ici juin 2015, les entreprises concernées devraient avoir été inspectées et avoir reçu des décisions d'autorisation (ou de renouvellement) en bonne et due forme. Elles sont désormais répertoriées et paramétrées en fonction du risque qu'elles peuvent présenter au niveau sanitaire. Ces informations, implémentées dans la base de données intercantonale Limsophy permettent de déterminer la fréquence et l'importance de l'inspection à laquelle les entreprises devront se soumettre.</p> <p>Depuis janvier 2015, nous sollicitons la collaboration de l'ensemble des communes vaudoises afin qu'elles nous renseignent de manière systématique sur les entreprises qui se sont ou qui vont s'implanter sur leur territoire.</p> <p>Egalement depuis le début de l'année, nous faisons appel à la collaboration du registre du</p>	Direction de l'inspection	Entièrement traitée

## ANNEXES

		commerce vaudois afin qu'il nous communique toute nouvelle inscription de société, d'entreprise, d'association,.....		
24.2	Augmenter la fréquence des inspections de base pour se rapprocher des objectifs recommandés par l'UFAL et l'ACCS, afin d'améliorer l'efficacité du contrôle, conformément aux recommandations de la branche.	La fréquence des inspections de base sera augmentée par l'engagement de deux nouveaux contrôleurs courant 2015. Selon décision du conseil d'Etat du 10.09.2014.	Direction de l'inspection	En cours de traitement
24.3	Communiquer les infractions sous forme de contestation tout en respectant le principe de proportionnalité, ce qui permettra de mettre en évidence la gravité de l'infraction et le caractère impératif des mesures correctives.	Les infractions font désormais systématiquement l'objet soit d'avertissements soit de dénonciations à la préfecture ou au ministère public. Une directive ainsi qu'un schéma de flux implémentés dans le manuel qualité ont été élaborés à ce sujet. De plus, l'ensemble des rapports d'inspection font l'objet d'un contrôle systématique de la part de l'adjointe au chimiste cantonal. Cette procédure permet d'avoir une vue d'ensemble plus claire et cohérente des infractions relevées dans les entreprises inspectées. Une séance régulière par mois est organisée avec les inspecteurs et les contrôleurs afin d'effectuer des bilans et/ou de corriger des erreurs ou divergences.	Direction de l'inspection	Entièrement traitée
24.4	Augmenter la fréquence des inspections auprès des industries pour se rapprocher des objectifs recommandés par l'UFAL et l'ACCS, en mettant à profit les compétences des nouveaux qualitatifs internes ainsi que les échanges de collaborateurs dans le cadre du réseau romand des SCAV.	Depuis janvier 2015, un ingénieur avec une formation supérieure (HES) est engagé en remplacement d'un départ à la retraite d'un inspecteur des denrées alimentaires. Il sera spécifiquement formé pour le contrôle d'entreprises alimentaires de grandes tailles ou celles qui nécessitent une expertise pointue spécifique.	Direction de l'inspection	Entièrement traitée

24.5	Renforcer les prélèvements de routine de denrées alimentaires préparées, ou recommander aux entreprises de faire régulièrement analyser leurs produits.	Par une réorganisation des processus de travail de la section microbiologie. les prélèvements/analyses de routine de denrées alimentaires ont été augmentés de 20 %.  Faire procéder à des analyses constitue déjà une obligation légale (Art.23 LDAL) pour les entreprises de denrées alimentaires. Les inspections vérifient systématiquement ce point.	Direction des laboratoires	Entièrement traitée
24.6	Elaborer une directive interne réglant le suivi des cas de non-conformité.	Une directive interne qui règle le suivi des non-conformités sera élaborée durant le premier trimestre 2015 et implémentée dans le manuel d'assurance qualité. Elle tiendra notamment compte des exigences légales stipulées dans la loi sur les denrées alimentaires.	Direction des laboratoires	En cours de traitement
24.7	Dans les cas où les fournisseurs hors canton sont connus et qu'il leur incombe de prendre des mesures, systématiser l'information aux Chimistes cantonaux répondants.	L'information aux Chimistes cantonaux répondants est désormais systématisée.	Direction des laboratoires	Entièrement traitée
24.8	Edicter des dispositions écrites en matière de cadeaux et libéralités, déclaration des conflits d'intérêts, procédure en cas de découverte de cas de fraude voire corruption, et au minimum donner une formation au personnel dans ce domaine.	Une charte interne a été élaborée.	Direction de l'inspection	Entièrement traitée





**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**

**Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)**

**Rapport n°25 : Audit de la performance du canton de Vaud dans sa mission de contrôle de l'efficacité des transports publics, publié le 12.12.2013**

Entité auditée : Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
25.1	<p>Compléter le document de stratégie cantonale à long terme (horizon de 10-15 ans) de développement des transports publics (« Vers une mobilité durable»), notamment :</p> <p>a) communiquer la vision du canton concernant le développement de l'offre de transport (y compris pour les petits trains et les bus) afin de fournir des lignes directrices plus développées,</p> <p>b) intégrer le trafic urbain,</p> <p>c) formuler des lignes directrices quant aux aspects qualitatifs des prestations ainsi que sur le plan financier et environnemental avec des indications quant aux priorités à accorder à ces différents aspects,</p> <p>d) renforcer les attentes vis-à-vis de l'offre de loisirs afin d'inciter à gagner de nouveaux clients pour l'offre existante,</p> <p>e) faire le lien avec la politique régionale et économique du canton.</p>	<p><i>Aucune mesure prise</i></p> <p><u>Motifs invoqués par l'entité</u> : Le plan directeur cantonal (PDCn) et le programme de législature (PL) sont mis régulièrement à jour et constituent les pièces maîtresses de la planification. Concernant la mobilité et les transports publics, le PDCn fixe comme objectifs de « coordonner mobilité, urbanisation et environnement » (stratégie A), de « renforcer la vitalité des centres » (stratégie B) et de « travailler ensemble » (stratégie R). Pour chaque stratégie, des lignes d'actions sont émises. Le développement des transports publics est inscrit également dans la mesure n° 4.3 du PL, laquelle porte sur le « développement des transports publics et de la mobilité : investir et optimiser » (axe n° 4 du PL : « investir – innover – faire rayonner le canton »).</p> <p>Concernant l'intégration dans la planification du trafic urbain, il n'appartient pas au Canton d'imposer aux communes le développement</p>	<p>Direction générale de la mobilité et des routes</p>	<p>Non traitée</p>

		<p>de leurs offres de trafic urbain. Ces dernières développent leur réseau en synchronisation avec les trafics national et régional, ainsi qu'en adéquation avec leurs problématiques locales. La coordination avec le Canton est assurée dans le cadre des projets d'agglomération et de la consultation de l'horaire.</p> <p>La 3e adaptation du plan directeur cantonal a été adoptée le 25 mars 2014 par le Grand Conseil. Elle contient une mise à jour des mesures concernant le développement des transports publics. Elle est actuellement soumise à l'adoption du Conseil fédéral.</p>		
25.2	<p>Développer un document stratégique à moyen terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formaliser la planification de l'offre régionale et locale de transports publics à moyen terme en présentant, pour chaque bassin de transport, les besoins et l'offre globale planifiée (et/ou les modifications prévues de l'offre par rapport à l'offre existante) de manière à dégager l'écart entre les besoins et l'offre planifiée et les évolutions prévues pour chacune des régions. Indiquer les priorités pour le cas où une partie de l'offre prévue ne pourrait être réalisée ;</li> <li>- Assortir cette planification des prestations d'une planification financière qui fasse état d'une évaluation des investissements prévus (maintien, respectivement extension, de l'infrastructure ferroviaire, acquisition ou renouvellement de matériel roulant) et des coûts d'exploitation liés à</li> </ul>	<p><i>Aucune mesure prise</i></p> <p><u>Motifs invoqués par l'entité</u> : Voir ci-dessus : la planification de l'offre s'inscrit dans le plan directeur cantonal.</p> <p>Le programme de législature (PL) définit les objectifs stratégiques visés.</p> <p>Les incidences financières des investissements liés à des améliorations de l'offre sont chiffrées dans les chapitres « conséquences des projets de décret ».</p> <p>Dès janvier 2016, le financement du développement de l'infrastructure ferroviaire est assuré par le fonds d'infrastructure ferroviaire FIF de la Confédération. Dans ce contexte, le canton a participé au rapport de planification du programme de développement stratégique du réseau à l'horizon de planification de 2030. Ce document de planification sert de base aux évolutions futures. Le contenu de ce rapport</p>	Direction générale de la mobilité et des routes	Non traitée

	<p>l'offre planifiée et indique la répartition de leur financement entre la Confédération, le canton et les communes de manière à informer de l'utilisation prévue des fonds publics ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuler les objectifs poursuivis par la planification à moyen terme de manière à ce qu'ils soient clairs et mesurables et reliés aux lignes directrices formulées dans la stratégie cantonale à long terme (fréquentation, offre quantitative et qualitative, impacts sur l'environnement et maîtrise des coûts). Ces objectifs devraient porter sur les aspects stratégiques clés et être applicables à des PME, c'est-à-dire être limités en nombre et prendre en compte le rapport coût/utilité des indicateurs.</li> <li>- Communiquer, voire mettre en consultation, ce document au Grand Conseil et à la population.</li> </ul>	<p>sera la base pour le message aux chambres fédérales de 2018 pour le financement de la période de 2025-2030. Un rapport dédié à l'espace de planification Vaud découlant du rapport général précise le PDCn. La réalisation de ce document est prévue au 1er semestre 2015.</p>		
25.3	<p>Formaliser la mise en œuvre de la planification à moyen terme par la documentation des décisions de commande de prestations donnant une vision globale des prestations commandées pour la période horaire concernée.</p>	<p>Les moyens financiers alloués définitivement aux indemnités pour la mobilité et les transports publics ne sont pas garantis à moyen terme par un crédit-cadre, mais sont attribués lors du processus budgétaire annuel. Selon les directives budgétaires, les moyens financiers mis à disposition ne suffisent généralement pas à couvrir les premières intentions de développement et dictent au final par arbitrage le volume des prestations à développer.</p> <p>Concernant la vision globale des commandes, un document récapitulatif des évolutions des</p>	DGMR-MT	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>La vision des prestations qui auraient dû être commandées en lien avec les objectifs et la planification à moyen terme n'apparaîtra pas.</p>

## ANNEXES

		prestations est en cours d'élaboration et sera formalisé dès 2015 en vue de la période horaire 2016/17.		
25.4	Faire usage de la possibilité prévue par l'art. 28 al. 5 LTV, les art. 24 à 26 OITRV et l'art. 4 al. 2 let. a RLSubv et assigner à chaque entreprise de transports publics subventionnée, à partir de la planification et des objectifs à moyen terme du canton, des objectifs quantitatifs, qualitatifs, financiers et environnementaux. Ces objectifs seront clairs et mesurables et seront intégrés dans des conventions pluriannuelles de subventionnement (cf. recommandation n°6).	<p>Suite à la modification à la mi-2013 de la Loi sur le transport de voyageurs (LTV) et l'Ordonnance sur l'indemnisation du trafic régional de voyageurs (OITRV), les conventions d'objectifs biennales sont possibles, à défaut de mise en soumission des prestations. Celles-ci seront établies en partenariat avec la Confédération, le Canton et l'entreprise.</p> <p>En ce qui concerne les objectifs quantitatifs et financiers, les indicateurs définis par l'OFT sont existants et utilisés dans le cadre du dépôt de l'offre de prestations contraignantes. La convention de prestation mentionne les valeurs attendues pour la période de commande de l'offre.</p> <p>Au niveau des indicateurs qualitatifs et environnementaux, l'OFT construit actuellement un système national de mesure pour évaluer la qualité des prestations de transport, permettant une uniformisation du catalogue des indicateurs et du processus de leur mesure, ainsi qu'une mutualisation des coûts nécessaires à son implémentation.</p> <p>Le Canton exige la tenue de l'horaire publié, l'adéquation de l'offre de prestations par rapport à la demande effective, ainsi qu'un taux de couverture des charges par les recettes minimal conformément aux directives fédérales.</p> <p>Pour rappel, le développement de l'offre dépend de la réalisation, puis la mise en</p>	DGMR-MT	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>Il n'est pas prévu d'établir d'objectifs pour le trafic local.</p>

		service de nouvelles infrastructures ferroviaires dont le Canton n'a pas l'entière maîtrise du planning. D'autre part, des modifications locales à court terme (réorganisation territoriales) requièrent une importante flexibilité des entreprises de transports et du Canton. Ces éléments rendent difficile une planification précise à moyen terme.		
25.5	<p>Instaurer un système formalisé de suivi et de contrôle des prestations.</p> <p>a) Concernant les prestations d'infrastructure ferroviaire :</p> <p>A partir des rapports sur l'atteinte des objectifs établis par l'OFT<sup>2</sup> et de l'état d'avancement semestriel des investissements, effectuer un suivi des prestations d'infrastructure et documenter ce suivi et les mesures correctrices éventuellement prises.</p> <p>b) Concernant les prestations de transport régional et local de voyageurs :</p> <p>Exiger notamment de chaque entreprise, en veillant à la faisabilité et au coût raisonnable de la collecte d'informations, de rapporter annuellement sur la réalisation des prestations commandées par rapport aux objectifs fixés et prévoir des dispositions permettant un contrôle des informations fournies. Documenter le suivi effectué par le Service et les mesures correctrices</p>	<p>Le canton soutient la démarche des indicateurs développée par l'OFT allant dans le sens de la recommandation.</p> <p>Trafic régional voyageurs (TRV) : l'OFT est en charge de l'application de la LTV, laissant peu de créativité aux cantons. D'un point de vue financier, en termes de ressources et par nécessité de comparaison intercantonale, chaque canton ne peut pas développer ou assumer à lui seul sa propre solution pour mesurer de manière efficiente les prestations de transport. Les entreprises étant également diversement dotées en ressources pour implémenter un système de mesure des prestations, il est pour le moment difficile pour le Canton d'assurer un suivi homogène des indicateurs qualitatifs et environnementaux. Comme mentionné aux points 25.4, les indicateurs quantitatifs et financiers les plus pertinents sont repris dans la convention de l'offre. Ces indicateurs font l'objet d'un suivi lors de la clôture de la période et dans la perspective des prochaines offres.</p>	DGMR-MT	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>Il n'est pas prévu d'établir d'objectifs pour le trafic local.</p>

<sup>2</sup> Lorsqu'ils seront disponibles.

## ANNEXES

	<p>éventuelles qui en ont découlé.</p> <p>Evaluer l'opportunité de rendre publique la performance des entreprises (p.ex. publication de leur rapport ou statistiques cantonales).</p>	<p>En revanche, les indicateurs qualitatifs et environnementaux ne peuvent pas encore faire l'objet d'un suivi tenant compte de la qualité des prestations effectivement réalisées. En effet, le projet de l'OFT visant à mettre à disposition des données qualitatives utiles aux contrôles des prestations est en phase de développement. Les cantons et les entreprises sont parties prenantes aux réflexions en cours.</p> <p>Infrastructure : la gestion (y.c. financière) de l'infrastructure ferroviaire sera transférée intégralement à la Confédération, en principe dès 2016 ; les cantons participeront au financement de ladite infrastructure par l'intermédiaire d'une contribution forfaitaire. Il appartiendra à l'Office fédéral des transports (OFT) de déterminer le système de suivi et de contrôle des prestations ; l'implication des cantons dans la fixation d'objectifs aux entreprises sera néanmoins sollicitée.</p>		
25.6	<p>Conclure avec chacune des entreprises, si possible conjointement avec les autres collectivités publiques subventionneuses, tant pour le transport régional que local de voyageurs, des conventions de subventionnement pluriannuelles (4-5 ans) qui incluent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un rappel de l'ensemble des bases légales,</li> <li>- les objectifs assignés à l'entreprise (cf. recommandation n°4) et les facteurs externes d'influence,</li> <li>- la définition des prestations attendues,</li> <li>- les subventions octroyées et la fréquence de leur versement ainsi que les restrictions</li> </ul>	<p>Pour l'infrastructure, des conventions sont déjà établies pour la période 2013-2016. La Confédération a défini le modèle (annexe 1).</p> <p>Pour le trafic régional voyageurs, des conventions biennales sont établies depuis la période 2014/15. Le modèle est disponible (annexe 2).</p> <p>Pour le trafic urbain, des conventions annuelles sont établies dès l'année 2014. Le modèle est disponible (annexe 3).</p> <p>Pour l'infrastructure, les objectifs pluriannuels fixés pour une période de 4-5 ans selon la recommandation seront effectués dans le cadre de FIF dès 2016. Pour le trafic régional</p>	DGMR-MT	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>Il n'est pas prévu d'établir d'objectifs pour le trafic local.</p>

	<p>d'utilisation de ces subventions,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les droits et obligations de chaque partie concernant le suivi des prestations, ainsi que les mesures pouvant être prises par les commanditaires en cas de non respect de la convention ou de non atteinte des objectifs (<i>cf.</i> recommandation n°5),</li> <li>- les voies de recours.</li> </ul>	<p>voyageurs, la base légale fédérale prévoit des conventions de subventionnement de 2 ans. Pour le trafic urbain, les collectivités locales gèrent l'offre selon un calendrier annuel.</p>		
25.7	<p>En tant qu'actionnaire, définir des objectifs stratégiques clairs, mesurables et renforcer l'efficacité de la représentation au sein des Conseils d'administration, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer la stratégie cantonale à long terme (<i>cf.</i> recommandation n°1) ainsi que le document stratégique à moyen terme contenant les objectifs stratégiques (<i>cf.</i> recommandation n°2),</li> <li>- communiquer les objectifs assignés dans ce cadre à leur entreprise par la convention de subventionnement (<i>cf.</i> recommandation n°4) et intégrer la mise en œuvre de cette dernière dans les missions du représentant,</li> <li>- poursuivre l'amélioration du processus de nomination des représentants,</li> <li>- formaliser le suivi de la représentation effectué par le Service de la Mobilité.</li> </ul>	<p>Les objectifs du Conseil d'Etat sont formalisés dans les lettres de mission des représentants de l'Etat.</p>	<p>Direction générale de la mobilité et des routes</p>	<p>Partiellement traitée</p> <p>La Cour recommande la mise en œuvre de l'intégralité de sa recommandation.</p>
25.8	<p>Etablir périodiquement un rapport sur l'évolution de l'offre et l'atteinte des objectifs de développement de l'offre et de fréquentation à moyen terme (<i>cf.</i> recommandation n°1).</p>	<p>Nous partageons en grande partie la recommandation. Nous précisons toutefois ce qui suit.</p> <p>L'atteinte de cet objectif nécessite de disposer de données calibrées et standardisées de la part des acteurs de la mobilité sur tout le</p>	<p>Direction générale de la mobilité et des routes</p>	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>Des objectifs stratégiques doivent avoir été préalablement définis pour mesurer leur atteinte.</p>

		<p>périmètre cantonal ainsi que des scénarios de projections validées. Actuellement, nous possédons des données de l'offre et de la fréquentation du transport régional uniquement (TRV) ainsi que des données globales de fréquentation sur le périmètre couvert par la communauté tarifaire vaudoise et des informations de fréquentation complémentaires pour les prestations hors de ce périmètre. Des améliorations sont en cours mais nécessitent un travail sur le long terme pour améliorer et compléter les bases de données mais aussi pour assurer un contrôle de qualité des données reçues.</p> <p>Le thème évoqué relatif aux indicateurs sous les points 25.4 et 25.5 et la mise en place d'un système de données permettront de concrétiser l'établissement d'un rapport périodique qui complètera le bilan de la mobilité qui, depuis 2009, présente l'évolution des comportements des vaudois à travers quelques indicateurs clés.</p> <p>Une difficulté supplémentaire réside dans le fait qu'une partie importante du trafic voyageurs provient des grandes lignes CFF ; lignes sur lesquelles le canton n'a pas d'influence directe et ne peut pas obtenir ou publier de chiffres mais dont l'impact sur les indicateurs est majeur.</p> <p>Le PL 2012 – 2017 a retenu l'indicateur « répartition modale du transport des personnes » et permet de mesurer l'efficacité de la mise en œuvre de la politique de développement des transports publics et de leur subventionnement.</p>		
--	--	---	--	--

		<p>Les éléments figureront dans le rapport sur la législature 2012 – 2017 du Conseil d'Etat.</p> <p>La qualité de desserte en transport public est disponible également depuis 2010 et est intégré dans le bilan annuel de la mobilité, dans les prémices du rapport de l'Observatoire de la mobilité et dans le monitoring de la mobilité. Ce dernier est en phase de finalisation et intègrera notamment les indicateurs TRV liés aux voyageurs et voyageurs kilomètre.</p> <p>A noter que dans le cadre des agglomérations, trois indicateurs clés retenus (répartition modale, qualité de desserte en transport public et accidents routiers) font partie d'un benchmarking dont l'ARE exige des objectifs chiffrés. Cette tâche est en cours actuellement.</p>		
--	--	---	--	--



**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**

Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015

En charge des suites données au rapport :

**Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)****Rapport n°26 : Audit de la gestion des risques de conflits d'intérêts et de corruption dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise, publié le 18.12.2013**

Entités auditées : Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), Direction des Systèmes d'Information (DSI), Police cantonale vaudoise (PolCant), Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL), Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
26.1	Les services de l'Etat doivent définir formellement leurs valeurs éthiques prioritaires et les concrétiser en termes opérationnels, de manière à créer une culture éthique et s'assurer qu'elle soit partagée par l'ensemble des collaborateurs et des collaboratrices du service. Une information et une formation adéquates sont souhaitables, afin que le personnel comprenne clairement l'implication sur leurs activités quotidiennes.	Inciter les Chefs de service à définir les valeurs de leur service de manière à développer une culture éthique au sein de l'Etat – Sera mis en œuvre dans le cadre de la directive mentionnée sous ch. 26.2.	Conseil d'Etat	En cours de traitement
26.2	L'Etat devrait adopter un cadre général sur les cadeaux et invitations, tout en laissant aux services le soin d'établir des règles plus contraignantes propres à leurs spécificités. Etablir des principes unifiés en la matière permettrait une plus grande cohérence face à l'extérieur et soulagerait par ailleurs les collaborateurs, en général mal à l'aise, à des degrés divers, devant l'octroi de cadeaux ou d'invitations.	Adopter une directive posant le cadre général en matière de conflits d'intérêts, de cadeaux et d'invitations – Un projet sera mis en consultation auprès des services durant le 1 <sup>er</sup> trimestre 2015.	Conseil d'Etat	En cours de traitement

## ANNEXES

26.3	<p>La directive de l'Etat sur les activités accessoires devrait s'intégrer dans une directive plus générale sur les conflits d'intérêts. Celle-ci devrait prévoir en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la définition des conflits d'intérêts réel, apparent et potentiel,</li> <li>- les situations pouvant amener à des conflits d'intérêts, comme par exemple les activités accessoires ou les activités des proches,</li> <li>- une déclaration des conflits d'intérêts à l'engagement, ou annuelle pour les collaborateurs particulièrement exposés, ou encore lorsqu'ils sont amenés à traiter une situation spécifique,</li> <li>- la procédure à observer en cas de conflits d'intérêts et les personnes compétentes,</li> <li>- le contrôle et le suivi des risques de conflits d'intérêts,</li> <li>- les sanctions encourues en cas de non déclaration ou de non respect des procédures.</li> </ul>	Analyser la nécessité de modifier les directives relatives aux activités accessoires et, cas échéant, proposer des modifications – 1 <sup>er</sup> semestre 2015.	Service du personnel	Non traitée
26.4	L'Etat devrait adopter une directive réglant l'engagement des hauts dirigeants de l'Etat par les organisations avec lesquelles ils ont été en affaire pendant l'exercice de leur fonction publique. Ils devraient en tout cas observer une période de latence de deux ans, qui est la période généralement retenue.	Cette thématique fera l'objet d'une analyse approfondie à l'occasion d'une prochaine révision de la LPers.	Conseil d'Etat	Non traitée
26.5	<p>Il est souhaitable de former les collaborateurs de l'Etat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de manière générale, sur la définition des risques de corruption et de conflits</li> </ul>	Sensibiliser les collaborateurs à la thématique des conflits d'intérêts lors de leur entrée en service et lors de la journée d'accueil du personnel de l'Etat – 1 <sup>er</sup> semestre 2015.	Service du personnel	En cours de traitement

	<p>d'intérêt, ainsi que sur les sanctions encourues,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de manière spécifique au service, sur les implications pratiques et sur les valeurs éthiques fondamentales permettant de déterminer clairement ce qui est acceptable ou non au sein du service, en fonction de leurs propres risques.</li> </ul> <p>La formation spécifique doit être adaptée et différenciée en fonction des tâches et des responsabilités des collaborateurs et collaboratrices.</p> <p>Idéalement, l'administration vaudoise devrait disposer d'un Code de comportement, à l'instar de ce qui existe à la Confédération (voir Annexe XIII du rapport 26).</p>	<p>Sensibiliser les cadres à la thématique des conflits d'intérêts lors des formations de management qui leur sont destinées et organisées par le CEP – 2e semestre 2015.</p>		
--	--	---	--	--



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des finances et des relations extérieures (DFIRE)</b>
	<b>Rapport n°27 : Audit de la gestion des risques dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise, publié le 18.12.2013</b>	Entités auditées : Secrétariat général de l'ordre judiciaire (SG-OJV), Service de la population (SPOP), Service des automobiles et de la navigation (SAN), Service de protection de la jeunesse (SPJ), Service pénitentiaire (SPEN).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
27.1	<p>Dans la perspective d'appréhender et de traiter les risques auxquels l'Etat est confronté dans le développement de ses politiques publiques, les services de l'administration vaudoise devraient disposer des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un processus de fixation des objectifs à court et moyen terme (SMART),</li> <li>- un inventaire des risques en lien avec les objectifs,</li> <li>- une évaluation des risques sur base de l'impact et de l'occurrence, de préférence schématisée dans une cartographie des risques,</li> <li>- des plans d'action, qui comprennent la décision de traitement à apporter au risque, avec les activités de contrôle y relatives et le propriétaire du risque,</li> <li>- un système d'information et de communication sur la gestion des risques, adapté et efficace,</li> <li>- une procédure de suivi et de pilotage du</li> </ul>	<p>Volonté du Conseil d'Etat de consolider le SCI financier avant de développer un système de gestion intégrée des risques (courrier de M. Pascal Broulis du 4 décembre 2014).</p>	SAGEFI	Non traitée

	système de gestion des risques.			
27.2	<p>La Cour recommande la mise en œuvre d'une gestion intégrée des risques au sein de l'Administration cantonale vaudoise. Celle-ci doit inclure l'ensemble des risques qui peuvent influencer sur la réalisation des objectifs de l'Etat, notamment ceux figurant dans le programme de législature.</p> <p>Une approche de gestion des risques commune pour l'État de Vaud doit être définie au sein d'une politique de gestion des risques.</p>	<p>Volonté du Conseil d'Etat de consolider le SCI financier avant de développer un système de gestion intégrée des risques (courrier de M. Pascal Broulis du 4 décembre 2014).</p>	SAGEFI	Non traitée



**SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. LCComptes)**  
**Etat du suivi des recommandations au 31.01.2015**

En charge des suites données au rapport :

**Département des finances et des relations extérieures (DFIRE)** (recommandations 28.1 à 28.5)

**Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)** (recommandation 28.6)

**Rapport n°28 : Audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud, publié le 05.03.2014**

Entités auditées : Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO), Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP), Direction des Systèmes d'Information (DSI), Police cantonale vaudoise (PolCant), Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL - Centrale d'achats de l'Etat de Vaud), Service pénitentiaire (SPEN).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
28.1	<p><b>Stratégie à établir</b></p> <p>Elaborer une stratégie d'achat au niveau de l'Etat orientée performance qui:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pose les fondements d'une organisation achats efficace adaptée au contexte de l'administration en ciblant les principaux problèmes constatés :</li><li>- volume trop important d'achats de biens massifiants réalisés « au coup par coup » par les services et coûts internes importants liés à la régularisation des factures de ces biens,</li><li>- non-respect de la directive d'achats actuelle (Druide 10.1.1 et 10.1.2), notamment concernant l'obligation de passer par la centrale d'achats pour des biens définis,</li></ul>	<p>Un Comité de projet (COPRO) présidé par le C-SIPAL est chargé de définir et proposer une stratégie d'achats conformément aux recommandations de la Cour des comptes. Un rapport de synthèse sera transmis pour validation dans le courant de l'été 2015.</p>	<p>SIPAL/SG-DFIRE</p>	<p>En cours de traitement</p>

## ANNEXES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- périmètre trop restreint des achats sous la responsabilité de la centrale d'achats actuelle et gestion insuffisamment dynamique des achats relevant de son champ d'activité,</li> <li>- analyse insuffisante des besoins et standardisation trop rare des biens acquis,</li> <li>- risques trop élevés (fraude, corruption) posés par les achats réalisés par des non-acheteurs,</li> <li>- lacunes importantes dans l'application de la législation sur les marchés publics,</li> <li>- Vise à optimiser le rapport qualité/prix en regroupant les achats et en standardisant, dans la mesure du possible, les biens acquis,</li> <li>- Fixe des objectifs par type et familles d'achats et par fournisseurs,</li> <li>- Se fonde sur l'étude de variantes organisationnelles ou d'acquisition plus économiques (par exemple : externalisation de l'économat, achats directs chez des grossistes),</li> <li>- Tienne compte et intègre les bonnes pratiques existantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- achats communs avec d'autres cantons romands,</li> <li>- développement du e-shop CADEV,</li> <li>- organisations efficaces constatées à l'Etat (centrales d'achat du SPEN et de la DSI, et gestion des achats et projets par l'unité informatique de la DGEP etc.),</li> </ul> </li> <li>- Etablit un cadre normatif pour la fonction</li> </ul>			
--	--	--	--	--

	<p>Achats, en adaptant la directive actuelle, définissant précisément les responsabilités de la (ou les) entité(s) chargée(s) des achats et son (leur) périmètre d'activité, ainsi que les entités soumises à ces dispositions,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intègre de manière cohérente les critères de développement durable.</li> </ul>			
28.2	<p><b>Organisation à réformer</b></p> <p>Mettre en place une organisation des achats en lien avec la stratégie qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit un processus d'achat pour tous les achats « familles »,</li> <li>- Définisse un canal unique d'achat pour les biens de nature identique, en particulier pour le mobilier administratif et scolaire (qu'il soit financé par le budget d'investissement ou de fonctionnement),</li> <li>- Coordonne le fonctionnement des différentes centrales d'achats existantes,</li> <li>- Instaure un système de contrôle pour le respect des directives d'achats,</li> <li>- Redéfinisse le rôle ou la structure de la CADEV, soit en dotant cette entité des ressources et outils nécessaires pour l'accomplissement de sa mission d'achat, soit en la réorientant vers une autre mission (par exemple les tâches d'approvisionnement et de logistique scolaire).</li> </ul>	<p>Sur la base d'un plan d'actions, plusieurs réflexions sont en cours dans le but de déterminer le modèle organisationnel des achats et de l'approvisionnement de l'ACV. Un rapport de synthèse sera transmis pour validation dans le courant de l'été 2015.</p>	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement
28.3	<p><b>Revoir le rôle de la CADEV dans l'organisation des achats informatiques</b></p> <p>Revoir le rôle de la CADEV dans</p>	<p>Cette recommandation sera traitée dans le cadre de la définition du modèle organisationnel des achats et de</p>	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement

## ANNEXES

	<p>l'organisation des achats informatiques en lui attribuant des missions où elle peut apporter une réelle plus-value. Pour le reste, confier l'ensemble des tâches liées à l'achat de matériel informatique, soit aux entités consommatrices, soit à la DSI, qui dispose des outils et d'une structure nécessaires pour gérer ce type d'achats.</p> <p>Adapter le règlement sur l'informatique cantonale (RIC) conformément au mode d'organisation des achats choisi.</p>	<p>l'approvisionnement de l'ACV (pt.28.2). Un rapport de synthèse sera transmis pour validation dans le courant de l'été 2015.</p>		
28.4	<p><b>Système d'information à créer</b></p> <p>Mettre en place un système d'information sur les achats et les fournisseurs permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de fonder une stratégie d'achats par catégorie de biens et une stratégie fournisseurs,</li> <li>- de piloter et d'assurer le suivi de la performance des achats et de la gestion des fournisseurs,</li> <li>- d'identifier les achats récurrents de même nature (constituant un marché au sens de la législation sur les marchés publics).</li> </ul>	<p>Cette recommandation sera traitée dans le cadre de la définition de la stratégie d'achats (pt 28.1). Un rapport de synthèse sera transmis pour validation dans le courant de l'été 2015.</p>	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement
28.5	<p><b>Ressources et outils à adapter</b></p> <p>Adapter les ressources, outils de gestion et processus au mode d'organisation des achats défini par la stratégie.</p>	<p>Cette recommandation sera traitée dans le cadre de la définition du modèle organisationnel des achats et de l'approvisionnement de l'ACV (pt.28.2). Un rapport de synthèse sera transmis pour validation dans le courant de l'été 2015.</p>	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement
28.6	<p><b>Législation sur les marchés publics à respecter<sup>3</sup></b></p>	<p>Cette recommandation sera traitée dans le cadre de la définition de la stratégie d'achats</p>	SG-DIRH	En cours de traitement

<sup>3</sup> Cette recommandation a déjà été formulée dans le rapport no 18 *Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud* (recommandation no 5 « introduire un système de contrôle de conformité à l'Etat »).

	Instaurer un contrôle de conformité de l'application de la législation sur les marchés publics à l'Etat de Vaud.	(pt 28.1). Un rapport de synthèse sera transmis pour validation dans le courant de l'été 2015.		
--	--	--	--	--