

**Cour des comptes  
du Canton de Vaud**

**Suivi des recommandations de la Cour  
des comptes du Canton de Vaud  
Rapports 2011-2015**

**Rapport n°35**

**du 6 avril 2016**

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

<b>1. Synthèse</b>	<b>3</b>
Avant-propos	3
Resultats	3
Remerciements	6
<b>2. Rappel du cadre normatif et légal</b>	<b>7</b>
Normes internationales sur le suivi	7
Suivi obligatoire dans la LCComptes	7
Objectifs du suivi des recommandations	7
<b>3. Organisation et mise en œuvre du suivi</b>	<b>9</b>
Deux suivis annuels	9
Rapports faisant l'objet d'un suivi	9
Procédure de suivi	9
Stade de mise en oeuvre des recommandations – Appréciation par la Cour	10
Inventaire des recommandations non traitées	11
<b>4. Audit de suivi : Rapport n° 19 – Droits de superficie</b>	<b>12</b>
Les objectifs et le déroulement de l'audit de suivi	12
Les résultats de l'audit de suivi	12
<b>5. Etat du suivi</b>	<b>20</b>
<b>Résumé de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit</b>	<b>20</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.	20
Rapport n°18 : Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud, publié le 05.12.2011.	21
Rapport n°19 : Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises, publié le 21.12.2011.	23
Rapport n°20 : Audit de performance du Service du développement territorial, publié le 11.10.2012.	24
Rapport n°21 : Audit de performance de l'enneigement artificiel, publié le 21.11.2012.	25
Rapport n°22 : Audit de performance de l'octroi des subsides aux primes d'assurance-maladie, publié le 11.12.2012.	26

Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012.....	27
Rapport n°24 : Audit de performance du système de contrôle des denrées alimentaires, publié le 20.11.2013.....	28
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.....	29
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.....	30
Rapport n°27 : Audit de la gestion des risques dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise, publié le 18.12.2013.....	31
Rapport n°28 : Audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud, publié le 05.03.2014.....	32
Rapport n°29 : Audit de la performance des mesures cantonales d'insertion professionnelle destinées aux bénéficiaires de l'aide sociale, publié le 12.11.2014.....	33
Rapport n°30 : Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du canton et des régions ?, publié le 11.03.2015.....	34
<b>6. Annexe : Suivi détaillé de la mise en œuvre des recommandations des rapports.....</b>	<b>36</b>

# 1. Synthèse

## **AVANT-PROPOS**

La Cour des comptes du canton de Vaud présente son deuxième rapport de suivi, établi dans le cadre de la LCComptes entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014 qui lui confère cette tâche à son article 33. Cet instrument de mesure permet à la Cour 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 compétence est conforme aux principes fondamentaux de l'audit de la performance émanant de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI).

Le premier suivi, effectué en 2014, concernait les rapports n° 16 à 28 publiés entre 2011 et la première partie de 2014. Deux nouveaux rapports publiés fin 2014 et début 2015 ont été inclus dans le présent suivi : n° 29 « Audit de la performance des mesures cantonales d'insertion professionnelle destinées aux bénéficiaires de l'aide sociale », n° 30 « Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du canton et des régions ? ». D'autre part, le rapport n° 16 « Audit du découpage territorial dans le canton de Vaud », dont les recommandations étaient soit entièrement traitées, soit refusées explicitement par le Conseil d'Etat, a été sorti du processus de suivi cette année.

Quatorze rapports d'audit (n° 17 à 30) sont ainsi concernés par le suivi 2015, onze s'adressant exclusivement à l'Etat de Vaud, deux étant communs à l'Etat de Vaud et à différentes communes, tandis que le dernier rapport ne concerne que les communes. Ces quatorze rapports représentent un total de 167 recommandations pour lesquelles des mesures étaient attendues.

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

La Cour a en outre mis en œuvre pour la première fois la possibilité qui lui est offerte par l'art. 33 LCComptes d'entreprendre ses propres contrôles. Elle a ainsi réalisé un premier audit de suivi sur le rapport n° 19 « Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises » publié le 21 décembre 2011. Dans ce cadre, elle a mené des entretiens avec les services concernés des communes qui avaient été auditées ainsi qu'avec l'Unité des opérations foncières du canton de Vaud, afin de contrôler la mise en œuvre de ses recommandations.

## **RESULTATS**

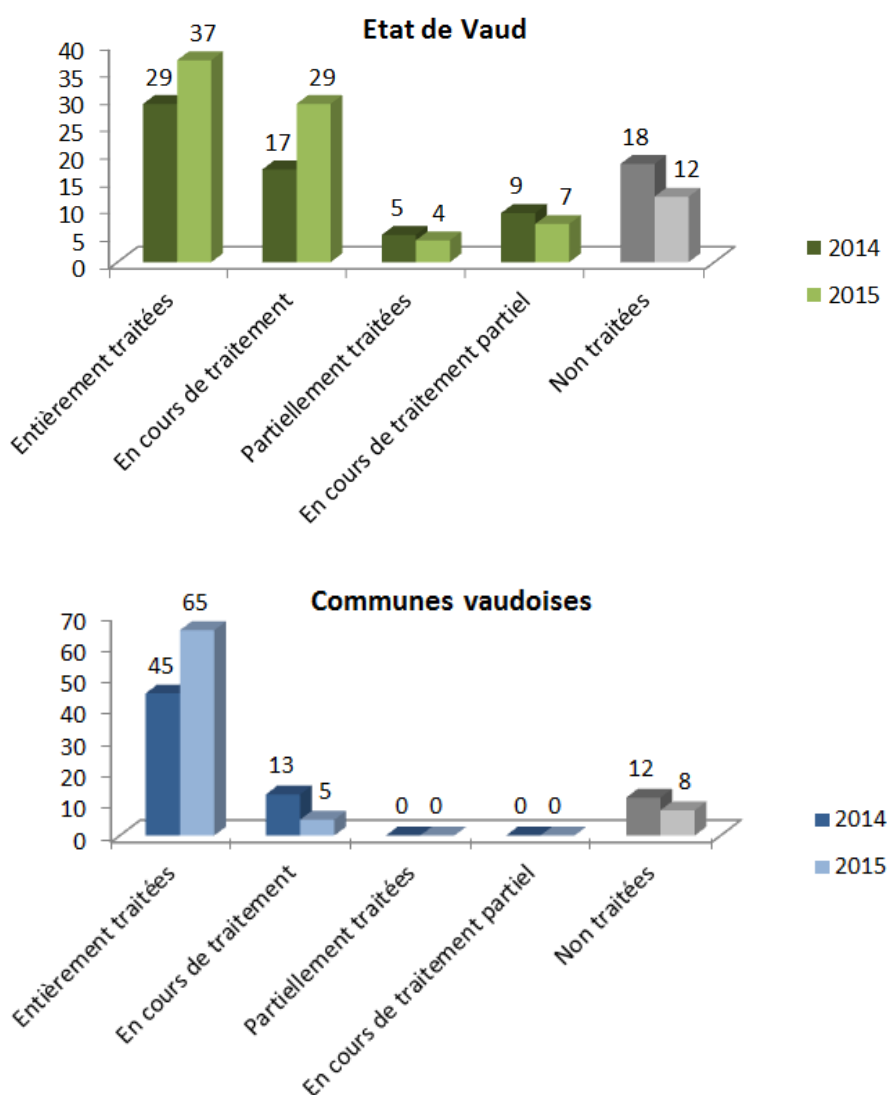
La Cour des comptes tient une nouvelle fois à saluer l'important travail réalisé par l'Administration cantonale vaudoise et par les communes vaudoises tant en ce qui concerne les réponses qui lui ont été fournies que la mise en œuvre de ses recommandations.

Il ressort en effet du suivi effectué par la Cour des comptes que seules 13 % des recommandations des rapports de la Cour concernant l'Etat de Vaud et 10 % des recommandations concernant les communes vaudoises demeurent non traitées. 87% des recommandations ont donc été traitées par

l'Etat de Vaud et 90% par les Communes, à des degrés d'avancement divers<sup>1</sup> : parmi les recommandations traitées, l'Etat en a traité entièrement environ la moitié, alors que les communes en ont traité entièrement plus de 90%.

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, qui ont augmenté en comparaison avec l'exercice précédent.

### Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre<sup>2</sup>



Les tableaux suivants présentent, par rapport d'audit, le stade de mise en œuvre des recommandations.

<sup>1</sup> Le stade de mise en œuvre d'une recommandation varie sur une échelle comprenant quatre niveaux : entièrement traitée, en cours de traitement, partiellement traitée et en cours de traitement partiel (voir définition complète au chapitre 3).

<sup>2</sup> **Etat de Vaud** : pour 2014, rapports n° 16 et 18 à 28 ; pour 2015, rapports n° 18 à 30.

**Communes vaudoises** : pour 2014, rapports n° 17 et 19 ; pour 2015, rapports n° 17, 19 et 23.

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Canton					
	Fin 2014			Fin 2015		
	Non traitées	En cours <sup>3</sup> Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours <sup>3</sup> Part. traitées	Entièrement traitées
16	2		3			
18	2	10	3	2	10	3
19		1	4		1	4
20		2	6		2	6
21	6			3		3
22	1		4		1	4
23	1	1	3	1	2	2
24		2	6			8
25	2	6		2	6	
26	2	3		1	4	
27	2			2		
28		6			6	
29					2	4
30				1	6	3
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>37</b>

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Communes					
	Fin 2014			Fin 2015		
	Non traitées	En cours <sup>3</sup> Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours <sup>3</sup> Part. traitées	Entièrement traitées
17	7	13	20	3	5	32
19	5		25	5		25
23 <sup>4</sup>						8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>65</b>

Entités auditées	Nombre de recommandations suivies – Total					
	Fin 2014			Fin 2015		
	Non traitées	En cours <sup>3</sup> Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours <sup>3</sup> Part. traitées	Entièrement traitées
Canton	18	31	29	12	40	37
Communes	12	13	45	8	5	65
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>74</b>	<b>20</b>	<b>45</b>	<b>102</b>

<sup>3</sup> En cours regroupe les catégories « en cours de traitement » et « en cours de traitement partiel ».

<sup>4</sup> La recommandation 23.4, adressée en 2014 au Département des infrastructures et des ressources humaines, n'était en réalité pas applicable à ce service. Par conséquent, en 2015 elle a été adressée aux huit communes auditées, ce qui explique l'augmentation du nombre de recommandations suivies pour le rapport n° 23.

La Cour des comptes, délibérant en séance plénière en date du 6 avril 2016, a adopté le présent rapport public en présence de Mme Eliane Rey, présidente, de Mme Anne Weill-Lévy, vice-présidente, et de M. Frédéric Gognuz, 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.



## 2. Rappel du 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>5</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 LCCOMPTES***

Conformément à la loi sur la Cour des comptes, la Cour 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.

---

#### ***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.*

---

### ***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>6</sup>

---

<sup>5</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).

<sup>6</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*.

Le suivi des recommandations de la Cour poursuit quatre objectifs principaux<sup>7</sup> :

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <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> | } | <p>Incidence des rapports</p>                          |
| <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.</li> </ul>  | } | <p>Performance et amélioration continue de la Cour</p> |

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 « *Etre performante dans l'accomplissement de sa mission* »<sup>8</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>7</sup> Adapté de ISSAI 3000.

<sup>8</sup> Stratégie 2014-2019 de la Cour des comptes du canton de Vaud.

## 3. Organisation et mise en œuvre du 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 mène chaque année deux démarches complémentaires de suivi des recommandations :

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

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**

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>9</sup>. C'est pourquoi les rapports n° 29 et 30 publiés fin 2014 et au cours du premier trimestre 2015 ont été ajoutés aux rapports pris en considération dans le présent suivi.

Le rapport n° 16 est sorti du processus de suivi car toutes ses recommandations étaient soit entièrement traitées, soit refusées explicitement par le Conseil d'Etat. Par conséquent, comme mentionné dans l'avant-propos, les rapports n° 17 à 30, publiés entre novembre 2011 et mars 2015, représentant 167 recommandations, font l'objet du présent rapport de suivi.

### **PROCÉDURE DE SUIVI**

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.

Les entités auditées (le Conseil d'Etat, respectivement les Municipalités concernées par l'un ou plusieurs rapports d'audit) ont été contactées en septembre 2015 pour des réponses attendues au

---

<sup>9</sup>ISSAI 3100.

31 décembre 2015. Vu le travail conséquent que cela représente pour elles, la Cour a décidé de systématiquement laisser aux entités auditées un délai de quatre mois pour répondre.

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.

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.

En outre, pour la première fois, un audit de suivi a été réalisé (voir chapitre 4).

## **STADE DE MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS – APPRÉCIATION PAR LA COUR**

Les appréciations des mesures prises sont 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)* ».

La Cour examine chaque réponse donnée par les entités audités pour évaluer le stade de mise en œuvre des recommandations :

Recommandation	Description du stade de mise en œuvre
<b>Entièrement traitée</b>	<p>Des mesures suffisantes pour répondre à la recommandation ont été mises en œuvre par l'entité auditée ; d'autres mesures d'amélioration sont parfois encore possibles et restent de la responsabilité de l'entité auditée.</p> <p>Toute recommandation considérée comme « entièrement traitée » par la Cour lors de l'inventaire précédant ne fait plus l'objet d'un suivi auprès de l'entité en charge des suites données à la recommandation concernée. Par conséquent, les commentaires y relatifs figurant dans les tableaux en annexe sont conservés jusqu'à ce que le rapport en question sorte du processus de suivi.</p> <p>L'année au terme de laquelle la Cour a estimé que la recommandation était entièrement traitée figure entre parenthèses.</p>

<b>En cours de traitement</b>	Des mesures ont été entreprises par l'entité auditée pour répondre à l'intégralité de la recommandation, mais elles ne sont pas encore entièrement mises en œuvre.
<b>En cours de traitement partiel</b>	Des mesures ont été entreprises par l'entité auditée, mais elles ne répondent que partiellement à la recommandation et ne sont pas entièrement mises en œuvre.
<b>Partiellement traitée</b>	Des mesures ont été mises en œuvre par l'entité auditée, mais elles ne répondent que partiellement à la recommandation.
<b>Non traitée</b>	Aucune mesure n'a été entreprise par l'entité auditée allant dans le sens demandé par la recommandation.

### ***INVENTAIRE DES RECOMMANDATIONS NON TRAITÉES***

Afin de satisfaire à l'exigence légale 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 décembre 2015. L'inventaire faisant mention des 12 recommandations non traitées, portant sur l'Administration cantonale vaudoise, est transmis 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 en même temps que le présent rapport. Un nouvel inventaire semestriel de mise à jour des éventuelles mesures prises pour ces 12 recommandations sera établi en juillet 2016, ainsi que l'exige la LCComptes.

## 4. Audit de suivi :

# Rapport n° 19 – Droits de superficie

### ***LES OBJECTIFS ET LE DÉROULEMENT DE L'AUDIT DE SUIVI***

L'art. 33 al. 2 de la LCComptes stipule que la Cour des comptes peut entreprendre ses propres contrôles sur le suivi des recommandations. Pour ce premier audit de suivi, la Cour a choisi de vérifier les suites données aux recommandations du rapport n°19 « Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises », publié le 21.12.2011.

L'objectif de cet audit était d'examiner, de manière approfondie, la mise en œuvre des recommandations considérées par la Cour comme traitées sur la base des courriers échangés en 2014-2015 dans le cadre du suivi de l'audit n°19.

L'audit de suivi s'est déroulé du 14 octobre au 8 décembre 2015. Des entretiens ont eu lieu avec le DIRH (Unité des opérations foncières), ainsi qu'avec cinq Communes : Aigle, Château-d'Oex, Gland, Lausanne, Nyon. La pratique déployée de juillet 2011 à 2015 par les entités auditées a été documentée par des préavis municipaux, des actes notariés, des directives, notes et documents de travail internes. L'audit a été réalisé par Madame Eliane Rey, magistrate responsable et Monsieur Philippe Zahnd, chef de mandats d'audit.

La Cour des comptes tient à remercier les interlocuteurs rencontrés dans le cadre de cet audit de suivi, tant pour leur disponibilité que pour la préparation et la fourniture des documents.

### ***LES RÉSULTATS DE L'AUDIT DE SUIVI***

La Cour constate avec satisfaction que les recommandations sont effectivement mises en œuvre, à des degrés divers en fonction des contextes propres à chaque entité auditée. L'audit a permis de constater que la souplesse avec laquelle les recommandations sont mises en œuvre se justifiait dans chaque cas particulier.

- Recommandation n°1 : l'Etat de Vaud, les Communes de Château-d'Oex, Lausanne et Nyon ont posé des principes ou lignes directrices par écrit, concernant l'octroi de DDP ; la Commune d'Aigle s'appuie sur une pratique constante depuis une quinzaine d'années, et Gland sur son programme de législation.
- Recommandation n°2 : les petites Communes (Aigle, Château-d'Oex, Gland) ont la possibilité de contrôler activement les droits de superficie en cours, leur territoire étant peu étendu ; les grandes Communes (Lausanne, Nyon) et l'Etat de Vaud contrôlent les DDP plus particulièrement au démarrage (développement du projet puis construction), mais par la suite elle n'ont guère les moyens d'exercer un contrôle allant au-delà des procédures d'encaissement périodique des redevances ; toutefois ceci ne semble pas poser problème.
- Recommandation n°3 : en principe, l'absence d'indemnité de retour va de pair avec une clause de démolition à charge du superficiaire ; les exceptions sont justifiées.

- Recommandation n°4 : les taux de redevance sont en principe de 5% ; lorsqu'elles s'en écartent, les autorités en communiquent les raisons, par exemple dans les préavis municipaux. Concernant l'Etat de Vaud, soumis à la LSubv, l'EMPD n°229 du 29 avril 2015 vise à poser les bases légales permettant l'octroi de DDP à des conditions avantageuses à la Société vaudoise pour le logement (SVL), pour la création de logement à loyer abordable.
- Recommandation n°5 : pour les projets importants, les entités auditées ont comme principe de procéder à des appels d'offres.

Les tableaux ci-après présentent, pour chacune des cinq recommandations, la pratique des entités auditées.

<b>Recommandation 1</b>	
<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>	
<b>Entité</b>	<b>Mise en œuvre</b>
<b>DIRH</b>	<p>En matière d'octroi de DDP, mis à part les sites destinés au logement à loyer abordable concédés à la Société vaudoise pour le logement (SVL – anciennement SVLM, Société vaudoise pour la création de logements à loyers modérés), l'Etat de Vaud répond essentiellement aux demandes de tiers relatives à des projets privés qui les concernent, et ne promeut pas spontanément de nouveaux terrains en DDP sur le marché immobilier.</p> <p>L'Unité des opérations foncières (UOF) a élaboré un document qui précise les conditions d'un DDP standard (p.ex. le taux de redevance de 5%). En fonction de la grande diversité des cas particuliers, l'Etat peut toutefois s'en écarter.</p>
<b>Aigle</b>	<p>L'outil du droit de superficie est utilisé systématiquement dans le cadre de la promotion économique de la Commune, étant proposé aux entreprises comme alternative possible à l'achat du terrain.</p> <p>Depuis une quinzaine d'années, la pratique constante de la Commune se caractérise par les éléments suivants dans le domaine commercial :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• choix proposé à l'entreprise : achat du terrain ou DDP ;</li> <li>• droit d'emption accordé à l'entreprise, lui permettant d'acquérir le terrain au cours des 10 premières années du DDP ;</li> <li>• en cas d'achat du terrain ou exercice du droit d'emption par l'entreprise, des droits de réméré et de préemption sont stipulés en faveur de la Commune ;</li> <li>• taux de redevance entre 4% et 6%, en fonction des taux sur le marché et des investissements consentis par la Commune pour équiper les terrains.</li> </ul>

<b>Château-d'Oex</b>	<p>En matière de droits de superficie, la Municipalité a adopté des directives le 27 janvier 2015.</p> <p>L'octroi de droits de superficie est relativement peu fréquent. Par ailleurs, les possibilités pour la Commune d'acquérir des nouveaux terrains sont rares également.</p>
<b>Gland</b>	<p>La Commune cherche à développer son patrimoine, et ne vend pas ses terrains. Elle les remet en droit de superficie afin de soutenir des activités sportives, des EMS, et la création de logements à caractère social (à loyer modéré, à loyer attractif, logement protégé, ...).</p> <p>Elle n'a pas émis de lignes directrices, les affectations des DDP différant de cas en cas. Dans le cadre de l'éco-quartier Eikenøtt, elle a remis deux terrains en droit de superficie afin de créer des logements à loyers modérés (subventionnés), ou à loyers attractifs pour les familles, jeunes adultes ou personnes âgées.</p>
<b>Lausanne</b>	<p>La politique de la Ville de Lausanne n'a pas changé depuis l'audit de 2011. Elle continue à acheter du terrain, afin de maîtriser le développement immobilier sur son territoire.</p> <p>Le droit de superficie est utilisé pour le développement de logements. Selon le préavis 2015/04, « à ce jour, un peu plus de 50% des DDP octroyés par la Ville sont dévolus à la construction de logements, qu'ils soient subventionnés, contrôlés ou libres ».</p> <p>Depuis 2012, le contrôle des loyers pour les logements à loyer contrôlé s'étend sur toute la durée du DDP.</p> <p>Les aspects de développement durable et consommation énergétique, notamment les certifications Minergie®, Minergie Eco® ou Minergie P Eco®, sont intégrés aux conditions d'octroi des droits de superficie. Selon le préavis 2013/20, « depuis 2008, date des premières livraisons, les opérations développées dans le cadre de ce programme [3'000 logements durables, NDLR], qui répondent toutes à l'un des labels précités, représentent un tiers de la production totale de logements sur le territoire communal ».</p> <p>A titre d'exemple, le cahier d'appel d'offres aux investisseurs du 23 octobre 2015 pour la réalisation de la première étape de l'écoquartier des Plaines-du-Loup prévoit des bâtiments Minergie P Eco® ou équivalent, permettant de réduire de 40% les besoins de chauffage par rapport au cadre légal ; il vise la société à 2'000 watts.</p> <p>Les redevances peuvent être perçues soit sous forme de rente unique, soit sous forme de rente annuelle correspondant à 5% du terrain ; les rentes uniques permettent de financer de nouveaux investissements immobiliers.</p>



<b>Nyon</b>	<p>Important propriétaire foncier, la Ville de Nyon poursuit sa politique d'acquisition, qu'il s'agisse de terrain nu ou construit. Sauf exceptions mineures, elle ne vend pas de terrain mais remet ses terrains en droit de superficie, ce qui lui permet de maîtriser le développement urbanistique et de favoriser notamment la construction de logements et l'implantation de petites industries.</p> <p>Le processus d'octroi d'un DDP a été défini dans une note du 23 juin 2014 adressée à la Municipalité ; la marche à suivre détaillée est en cours d'élaboration.</p>
-------------	---

## Recommandation 2

Dans les cas où le droit de superficie est assorti d'objectifs ou conditions, un suivi régulier devrait être effectué afin de :

- contrôler la réalisation des objectifs ou conditions prévus, notamment le respect de l'obligation d'entretien par le superficiaire ;
- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité équitable (art. 779g CC).

Entité	Mise en œuvre
<b>DIRH</b>	Le contrôle est réalisé lors de la construction, par le biais des dispositions du permis de construire. En cours de DDP, il n'y a pas de contrôle régulier, la protection prévue par les dispositions du Code civil étant suffisante, et l'UOF ne disposant pas des ressources nécessaires à un contrôle sur le terrain. A ce jour il n'y a toutefois pas eu de problèmes particuliers.
<b>Aigle</b>	<p>Le service technique de la Commune d'Aigle est présent quotidiennement sur le terrain.</p> <p>En parallèle, la Municipalité a décidé le 8.9.2014 de charger le service de la promotion économique de vérifier tous les 5 ans la destination des locaux construits, ainsi que de suivre les échéances des droits de réméré, d'emption et de préemption.</p>
<b>Château-d'Oex</b>	<p>Un processus de suivi des DDP (marche à suivre destinée au greffe) a été établi le 5 janvier 2015.</p> <p>Au quotidien, les services communaux (p.ex. le contrôle des habitants, en ce qui concerne les Chalets de Granges) suivent ce qui se passe sur le terrain.</p>
<b>Gland</b>	La taille de la commune permet à l'administration (service Bâtiments et Urbanisme principalement) d'avoir un contrôle permanent de l'état des immeubles. En ce qui concerne l'EMS construit en DDP, un représentant de la ville siège au conseil de fondation. La halle du tennis-club construite en DDP se situe à l'intérieur du centre sportif communal. L'attribution des logements construits en DDP relève d'une commission comprenant un membre désigné par la Municipalité.

<b>Lausanne</b>	<p>Le Service du logement et des gérances est impliqué dans l'élaboration des projets (application de l'outil Sméo) et le déroulement des chantiers de construction. Dans le cadre de récents projets, un suivi de la consommation énergétique au cours des trois premières années d'exploitation est prévu.</p> <p>Les DDP en cours n'ont pas posé de problème particulier.</p>
<b>Nyon</b>	<p>Le service Architecture &amp; Bâtiments suit les DDP en cours notamment par le biais de la perception de la redevance.</p>

### Recommandation 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.

Entité	Mise en œuvre
<b>DIRH</b>	<p>En principe, une indemnité de retour est prévue à l'échéance du DDP en cas de non-renouvellement ; ce n'est que pour les constructions de type industriel (rapidement amortis), ou difficiles à convertir, qu'une clause de démolition est prévue, sans indemnité de retour.</p> <p>Dans le cadre des nouveaux DDP conclus depuis 2011, l'absence d'indemnité de retour sans clause de démolition est exceptionnelle mais apparaît justifiée (2 cas sur 11 : un centre de recherche muséologique et scientifique (DDP gratuit), et une station-service-restoroute).</p>
<b>Aigle</b>	<p>Les DDP prévoient systématiquement une indemnité de retour.</p> <p>Exception possible : prochain renouvellement du DDP de la piscine et minigolf ; exception justifiée, car la Commune participe elle-même aux infrastructures du superficiaire et veille à leur entretien.</p>
<b>Château-d'Oex</b>	<p>Les directives du 27.01.2015 prévoient une clause de démolition à charge du superficiaire en cas d'exclusion d'indemnité de retour. Toutefois, les récents DDP prévoient une indemnité de retour.</p>
<b>Gland</b>	<p>La pratique de la Commune prévoit en principe une indemnité de retour.</p>
<b>Lausanne</b>	<p>Les cas ne prévoyant pas d'indemnité de retour sont rares ; pour la plupart d'entre eux, une clause de démolition est stipulée.</p>
<b>Nyon</b>	<p>En l'absence d'indemnité, l'obligation de démolir les constructions et de restituer un terrain nu à la Commune n'est à ce jour pas une pratique constante, mais sera systématisée à l'avenir.</p>

**Recommandation 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.

Entité	Mise en œuvre
<b>DIRH</b>	<p>Le taux de redevance est de 5%, sauf exceptions justifiées (institutions ayant pour mission la préservation et la mise en valeur d'un patrimoine historique, culturel ou écologique auprès du public : prolongation du DDP des Mines de sel de Bex, Fondation La Maison de la Rivière en zone forestière).</p> <p>Pour les stations-service, la redevance est calculée en fonction du chiffre d'affaires.</p> <p>Dans un récent projet de logement à loyer abordable à Roche, la redevance a été définie en pour-cent des revenus locatifs nets, mais correspond à 5% de la valeur du terrain.</p> <p>Afin d'encourager la construction de logements à loyer abordable ailleurs dans le canton, l'EMPD n°229 du 29 avril 2015 vise à poser les bases légales permettant l'octroi à la Société vaudoise pour le logement (SVL) de DDP assortis d'une redevance de 3.5%, inférieure à 5% et constituant donc un avantage économique au sens de la Loi sur les subventions.</p> <p>Dans le cas du bâtiment AGORA dévolu à la recherche sur le cancer, la mise à disposition de plus de la moitié des locaux gratuitement à l'Etat de Vaud surpasse de loin le montant que représenterait une redevance de 5%.</p>
<b>Aigle</b>	<p>Dans le domaine commercial le taux de redevance est en principe de 5% ; des taux d'intérêt élevés sur le marché bancaire, des investissements consentis par la Commune pour équiper le terrain, ou un prix du terrain plutôt bas peuvent justifier le taux de 6% pratiqué quelquefois.</p> <p>Dans le domaine social (EMS, enseignement spécialisé, crèche et accueil parascolaire) ou sportif (infrastructures sportives pour la jeunesse), la Commune consent des taux moins élevés, voire gratuits, pour des raisons clairement identifiées.</p>
<b>Château-d'Oex</b>	<p>Les directives du 27.01.2015 stipulent que le préavis municipal précise l'effort financier consenti par la collectivité publique en cas d'octroi gratuit ou à tarif préférentiel. Toutefois, la Commune n'a pas octroyé de DDP à des conditions avantageuses particulières ces dernières années.</p> <p>Un projet de DDP pour du logement à loyer abordable prévoit un taux de 5%.</p>

<b>Gland</b>	<p>En raison de l'intérêt public pour la population de la commune, les récents DDP octroyés à un EMS, ainsi qu'au Tennis Club de Gland, ne comportent pas de redevance.</p> <p>Dans le cadre du logement, le taux est en principe de 5% mais des avantages sont concédés de cas en cas, s'agissant de logement à caractère social (p.ex. gratuité pendant la période initiale subventionnée parallèlement par le Canton, ou progression échelonnée sur les premières années, ou redevance fixée en fonction du revenu locatif attendu).</p> <p>Les préavis municipaux ou les rapports de la commission des finances explicitent et justifient les concessions faites par la Commune au niveau des redevances des DDP.</p>
<b>Lausanne</b>	<p>Le taux de redevance est systématiquement de 5% (mis à part une éolienne pour laquelle la redevance est calculée en fonction de sa production énergétique). Un échelonnement de la redevance au cours des premières années est possible, p.ex. lorsque le superficiaire participe à l'équipement du terrain, ou pour lui permettre de constituer un fonds de rénovation.</p> <p>Dans des cas exceptionnels justifiés par l'intérêt public (centre de formation de la protection civile, CIO, MCBA), l'obligation de payer la redevance est suspendue.</p>
<b>Nyon</b>	<p>La redevance est en principe de 5% de la valeur du terrain.</p> <p>En revanche, en fonction du caractère social du projet (p.ex. EMS) ou de la stratégie de promotion et de soutien économique de la Commune (p.ex. industries locales), celle-ci peut consentir à fixer la valeur du terrain le terrain en-dessous des prix du marché.</p> <p>Pour permettre un projet d'auberge de jeunesse, la Ville a consenti à fixer la redevance selon le plan financier du projet.</p>

### Recommandation 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.

<b>Entité</b>	<b>Mise en œuvre</b>
<b>DIRH</b>	<p>La directive du Conseil d'Etat n°9.3.1 préconise les appels d'offres (non soumis aux règles des marchés publics) pour la cession de DDP, avec des exceptions clairement identifiées (dont le logement abordable, à certaines conditions). La directive prévoit par ailleurs la consultation des Communes territoriales concernées.</p> <p>Il y a eu un appel d'offres pour l'attribution du DDP d'une station-service-restoroute en 2012.</p>

<b>Aigle</b>	Un projet de construction mixte au centre-ville incluant du logement (projet Sous-le-Bourg) a fait l'objet d'un appel d'offres. Il a été attribué à la Coopérative Cité-Derrière. Il n'y a pas eu d'autre cas de DDP justifiant un appel d'offres.
<b>Château-d'Oex</b>	<p>Les directives du 27.01.2015 prévoient la publication d'un appel d'offres pour les projets importants susceptibles d'intéresser plusieurs candidats (p.ex. logements destinés à la location ou à la vente).</p> <p>Néanmoins, dans le but de réaliser un immeuble de logements à loyer abordable, une société coopérative locale a été constituée le 27.05.2014 ; le préavis municipal en explique les raisons. Un appel d'offres a été lancé auprès de la population locale pour constituer cette société. Un membre de la Municipalité siège au comité de la société coopérative.</p>
<b>Gland</b>	Les récents projets de logements ont fait l'objet d'appels d'offres.
<b>Lausanne</b>	<p>Mis à part les DDP octroyés aux deux sociétés immobilières propriétés de la Ville (FLCL Fondation lausannoise pour la construction de logements, et SILL Société immobilière lausannoise pour le logement SA), les projets de logements donnent en principe lieu à des appels d'offres.</p> <p>La pratique des appels d'offres a été mise en place officiellement dans le cadre du projet Métamorphose.</p>
<b>Nyon</b>	<p>Dans le cadre des projets de logements, la Ville procède en principe à des appels d'offres.</p> <p>Le processus d'octroi d'un DDP du 23.06.2014 prévoit de procéder à des appels d'offres, en particulier lors de projets immobiliers majeurs.</p>

## 5. Etat du suivi

L'état du suivi porte sur les mesures prises par les entités auditées au 31 décembre 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 14 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 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

Ci-dessous figurent un résumé de chacun des rapports ainsi qu'une évaluation par la Cour des mesures mises en œuvre par les entités auditées pour répondre aux recommandations.

#### ***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 efficace 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, toutes les recommandations émises par la Cour des comptes étaient déjà entièrement traitées l'année dernière.

- Pour la Commune de Montreux, les sept recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées.
- Pour la Commune de Nyon, des sept recommandations émises par la Cour des comptes, six sont entièrement traitées et une est en cours de traitement.
- Pour la Commune de La Tour-de-Peilz, des sept recommandations émises par la Cour des comptes, six sont entièrement traitées et une est en cours de traitement.
- Pour la Commune de Vevey, des six recommandations émises par la Cour des comptes, trois sont entièrement traitées et trois 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 et trois sont en cours de traitement.

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 commune de Nyon a fait réaliser un rapport diagnostic de l'état physique et fonctionnel de ses bâtiments, selon la méthode EPIQR+, qui a permis d'établir et de chiffrer l'inventaire des travaux à réaliser sur les bâtiments du patrimoine financier. La commune de Montreux a conduit un audit externe, en appui aux démarches déjà menées par son Service des Domaines et Bâtiments – Sport, qui précise ses objectifs et améliore ses pratiques en vue d'une gestion moderne et performante du parc immobilier. Enfin, la Commune de Vevey a établi une liste des propriétés communales et des appartements loués avec rendement locatif qui sera actualisée chaque année.

## ***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 et quatre sont partiellement traitées. Six autres recommandations sont en cours de traitement ; pour deux d'entre elles, les mesures en cours ne répondent toutefois que partiellement aux recommandations. Deux recommandations n'ont pas été traitées.

Parmi les mesures recommandées et non traitées, la Cour regrette que le Canton ne souhaite pas mettre en place une procédure de contrôle de conformité des appels d'offres concurrentiels à l'Etat. 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 inmanquablement les projets. La Cour maintient donc sa recommandation en précisant qu'il appartient à l'autorité de surveillance des marchés publics de définir les aspects sur lesquels doit porter le contrôle de conformité des marchés publics de l'Etat et qu'il n'est pas nécessaire de vérifier l'ensemble des éléments de l'appel d'offres.

La Cour regrette que l'exploitation des informations sur les marchés publics issues de la plateforme simap.ch à des fins statistiques soit considérée comme secondaire, alors qu'elle pourrait fournir des indicateurs utiles à la bonne gestion des fonds publics.

En termes de bon usage et de bonne gestion des fonds publics, la Cour estime enfin qu'il est indispensable que l'Etat de Vaud instaure le principe du « tiers unique » pour les fournisseurs dans le système comptable SAP de manière à être en mesure de produire un reporting de dépenses par fournisseur (et par contrat).



## **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 :**

- Un audit de suivi a été réalisé par la Cour pour vérifier la mise en œuvre des recommandations par le Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH), ainsi que par les Communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne et de Nyon. Les résultats détaillés de cet audit de suivi figurent au chapitre 4 ci-devant.
- Une recommandation reste en cours de traitement pour le DIRH.
- Pour la Commune d'Ollon, aucune des cinq recommandations n'a été traitée.

## ***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>10</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 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 avait traité, l'année dernière déjà, les six recommandations qui portaient sur des changements de processus de travail et d'organisation.

Concernant les deux recommandations encore en cours de traitement, qui représentent un travail de plus longue haleine, le SDT a poursuivi les démarches entamées. Notamment, il a élaboré une première ébauche de plan stratégique 2015-2020, et a établi un plan des actions à réaliser en 2016

---

<sup>11</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.

visant à améliorer l'organisation du travail, développer les ressources du service, améliorer les pratiques de management ainsi que les relations avec les parties prenantes. Le SDT a également mis sur pied des ateliers participatifs, des rencontres avec les préfets et les assemblées de syndicats et publié des « Lignes directrices » afin de clarifier le rôle des communes et du canton. La révision de la LATC, agendée pour le premier semestre de 2016, doit permettre de simplifier les outils et les procédures en aménagement du territoire pour les communes et les agglomérations.

## ***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 :**

Des six recommandations émises par la Cour des comptes, trois sont entièrement traitées et trois n'ont pas été traitées.

La stratégie « Alpes vaudoises 2020 », qui comprend potentiellement 21 projets, est fondée sur les exigences du Conseil d'Etat d'une part, sur le masterplan des sociétés de remontées mécaniques d'autre part. Ces dernières ont fourni des business plans, qui se sont basés sur les besoins de la clientèle des stations. Une approche de diversification des activités sur les 4 saisons a été intégrée dans le cadre de l'élaboration du projet « Alpes vaudoises 2020 ».

Le SPECo attend des nouvelles de la part de la DGE-DIREN, du SDT, de la DGE-BIODIV, ainsi que de la DGMR en ce qui concerne les recommandations non traitées.

## ***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'efficience 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 est en cours de traitement.

La Cour des comptes a pris acte avec satisfaction que le Conseil d'Etat a adhéré à l'ensemble de ses recommandations.

Dans le cadre de l'EMPD du budget 2016, le Conseil d'Etat a proposé au Grand Conseil une définition des assurés de condition économique modeste, qui figure dans le nouvel art. 9 al. 2 LAMal qui, dès qu'il entrera en vigueur, répondra à la dernière recommandation en cours.

## **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>11</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, 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 cinq recommandations émises par la Cour des comptes s'adressant au Canton, deux sont entièrement traitées. Deux recommandations sont en cours de traitement et une recommandation n'a pas été traitée. La sixième recommandation ne s'appliquant pas au Canton, a été adressée aux huit Communes concernées, qui l'ont entièrement traitée.

Les non-conformités observées dans le cadre de cet audit illustrent la nécessité de renforcer les conditions-cadres et les contrôles de l'application de la législation sur les marchés publics ainsi que d'améliorer le support à fournir aux adjudicateurs.

La Cour tient à souligner l'importance pour les adjudicateurs publics, en particulier les communes, mais également les services de l'Etat, de disposer d'un vademecum des marchés publics plus simple à consulter que le Guide romand des marchés publics et clarifiant certaines notions. Elle salue l'intention de l'ACV de revoir ce document dans le cadre de la révision de l'AIMP.

Pour l'amélioration des conditions-cadre, la Cour se félicite de l'intention du Conseil d'Etat d'introduire la notion de gré à gré concurrentiel (comparatif) dans le dispositif légal.

---

<sup>11</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.

Au niveau des communes auditées, la Cour salue les mesures adoptées pour renforcer le contrôle interne des procédures et pour améliorer la formation des personnes responsables.

Pour ce qui concerne la recommandation non traitée, 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 en application de l'art. 14 LMP-VD. Elle estime toutefois la mise en œuvre de cette recommandation indispensable à la bonne application de la législation. L'art. 14 LMP-VD vise la surveillance de l'ensemble du dispositif législatif relatif aux marchés publics. En conclusion, la Cour ne retient pas l'argument de l'audit, qui restreint la portée de surveillance aux deux exemples cités évoqués lors des travaux préparatoires (les statistiques et le contrôle des soumissionnaires).

La Cour relève enfin que la recommandation portant sur l'amélioration du processus de planification des effectifs scolaires qui avait été considérée comme entièrement traitée lors du précédent rapport sur le suivi des recommandations, a été réactivée suite aux dernières informations mentionnées par l'audit. Ce dernier informe en effet que le processus annoncé ne pourra pas aboutir, le Canton n'ayant pas la possibilité d'exiger un engagement formel des communes sur les plans de développement élaborés en collaboration avec les directions d'établissement.

## ***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 :**

Les huit recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées : six l'étaient déjà à fin 2014 et les deux dernières ont été finalisées en 2015.

Les recommandations mises en œuvre par le SCAV 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.

L'engagement de deux contrôleurs supplémentaires, en voie d'obtention du diplôme d'inspectrice des denrées alimentaires, a permis d'augmenter la fréquence des inspections de base. Par ailleurs, une nouvelle directive interne règle de manière claire le traitement des cas de non-conformité.

La Cour des comptes a pris acte avec satisfaction des différentes mesures mises en œuvre et considère qu'elles répondent entièrement aux recommandations qui avaient été formulées.

## ***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>12</sup> et de la LSubv<sup>13</sup> relatives au principe d'efficacité.

### **Suivi des recommandations :**

Des huit recommandations émises par la Cour des comptes, six recommandations sont en cours de traitement, mais pour cinq d'entre elles ces mesures ne répondent que partiellement aux recommandations. 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

---

<sup>12</sup> Loi du 17 mai 2005 sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales (LPECPM), 610.20.

<sup>13</sup> Loi du 22 février 2005 sur les subventions (LSubv), 610.15.

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.

La Cour regrette que la DGMR ne souhaite pas renforcer la stratégie générale de développement des transports publics mais prend acte avec satisfaction qu'une réflexion est en cours concernant l'élaboration d'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).

En ce qui concerne la gestion des participations dans les entreprises de transports publics, la Cour se réjouit que, par rapport au suivi précédent, le suivi de la représentation soit en cours d'amélioration.

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, quatre sont en cours de traitement et une dernière n'a pas été traitée.

Un projet de directive, définissant ce qu'est un conflit d'intérêt et fixant les règles de comportement auxquelles sont soumis les collaborateurs de manière à s'assurer que les prestations sont délivrées de manière éthique et impartiale, a été mis en consultation auprès des services et des syndicats. Dès adoption du projet de directive, les collaborateurs et plus spécifiquement les cadres seront 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. Différentes démarches se sont poursuivies en 2015 sur la base des expériences 2014 dans le but d'implanter un SCI au sein des services ayant rencontré des difficultés en la matière. Ce travail se poursuivra en 2016 sur la base d'une priorisation des services en fonction des risques élevés.

***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>14</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.

---

<sup>14</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.

### **Suivi des recommandations :**

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

Les projets en cours visent 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. La Cour des comptes a pris note que la première étape se conclura par l'établissement d'un rapport de synthèse définissant une stratégie d'achats qui sera déposé début 2016 par le comité de pilotage présidé par le SIPAL.

### ***RAPPORT N°29 : AUDIT DE LA PERFORMANCE DES MESURES CANTONALES D'INSERTION PROFESSIONNELLE DESTINÉES AUX BÉNÉFICIAIRES DE L'AIDE SOCIALE, PUBLIÉ LE 12.11.2014.***

#### **Résumé du rapport :**

Vu les espoirs fondés sur les MIP pour réinsérer les demandeurs d'emploi et contenir la hausse des dépenses d'aide sociale, la Cour des comptes a audité les résultats obtenus par les principaux programmes d'insertion, deux mesures d'aide intensive à la recherche d'emploi (J'EM, Nouvelle Chance), les subventions à l'emploi (ACIT-allocations cantonales d'initiation au travail, stages professionnels), ainsi que les deux mesures pilotes « Réorienter sa carrière en EMS » (RCEMS) et ProTravail.

Si les objectifs légaux des MIP, à savoir « améliorer l'aptitude au placement des demandeurs d'emploi et favoriser le retour en emploi par des activités qualifiantes servant la concrétisation d'un projet professionnel réaliste », sont atteints par les ACIT et les stages professionnels vu leur très bon taux de retour en emploi, ils le sont dans une moindre mesure par les autres MIP, en particulier les PI et ProTravail, qui concernent des participants plus éloignés du marché du travail.

Dans l'hypothèse d'une économie mensuelle de 2500 francs réalisée sur le RI pendant les mesures assorties d'un salaire, le coût net par participant-e à une ACIT ou à un stage professionnel s'avère modeste, tout comme à Nouvelle Chance ; le coût par participant-e est moyen dans le cadre d'un PI ou de J'EM (environ 7500 francs), mais est à multiplier par trois pour la mesure pilote RCEMS, par sept pour la mesure pilote ProTravail.

L'audit révèle un taux d'abandon particulièrement élevé auprès des PI (38%) ainsi que des mesures d'aide intensive à la recherche d'emploi (29% à Nouvelle Chance, 57% à J'EM) ; les acteurs concernés évoquent l'indisponibilité des candidats, leur profil éloigné du marché du travail, leur manque d'adéquation aux prérequis des MIP. Ce phénomène nuit à l'efficacité du dispositif.

Un sondage mené auprès de 1700 bénéficiaires de MIP et 370 employeurs révèle une appréciation unanime de la qualité des formateurs, mais mitigée quant à l'utilité de certaines mesures pour retrouver un emploi.

La Cour a formulé sept recommandations visant notamment à améliorer l'adéquation entre les bénéficiaires et les MIP, orienter les personnes particulièrement éloignées du marché du travail vers des mesures à plus bas seuil, réduire la durée de certaines MIP, intensifier l'aide à la recherche

d'emploi, et diminuer le coût des deux mesures pilotes ; elle invite enfin le Conseil d'Etat à traiter de la problématique de l'effet de seuil à la sortie du RI en cas de poursuite pour dettes.

### **Suivi des recommandations :**

Des sept recommandations émises par la Cour des comptes, quatre sont entièrement traitées et deux sont en cours de traitement. La dernière recommandation fait référence à deux autres recommandations (l'une traitée et l'autre en cours de traitement) et par conséquent n'est pas suivie en tant que telle.

Le SDE a développé de nouvelles mesures dédiées aux techniques de recherche d'emploi pour certains profils spécifiques (cadres et seniors), ainsi que des mesures pilotes de bilan et coaching individuel pour les bénéficiaires très éloignés du marché du travail. De manière générale, les mesures de technique de recherche d'emploi ont été intensifiées. La mesure J'EM a été raccourcie et personnalisée. La mesure ProTravail a été raccourcie de moitié, et restructurée. Le SDE a mis en place un monitoring des motifs d'abandon en cours de mesure. La problématique de l'effet de seuil à la sortie du RI pour les bénéficiaires endettés a été soulevée auprès du Chef du DSAS, et des séances d'information ont été tenues auprès des ORP au sujet de la problématique du surendettement.

Dès 2016, une formation pilote dans le domaine du bâtiment est mise en place, le processus de sélection pour participer à la mesure « Réorienter sa carrière en EMS » est renforcé, et la durée de celle-ci raccourcie de manière à pouvoir accueillir davantage de participants.

## ***RAPPORT N°30 : LES SUBVENTIONS AUX PROJETS RÉGIONAUX PERMETTENT-ELLES LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU CANTON ET DES RÉGIONS ?, PUBLIÉ LE 11.03.2015.***

### **Résumé du rapport :**

Suivant la Confédération dans son approche, la loi vaudoise sur l'appui au développement économique (LADE), entrée en vigueur le 1er janvier 2008, visait un changement cardinal de culture : mettre un terme au risque d'« arrosage financier » en soutenant des projets générateurs de valeur ajoutée pour les régions et le canton. Or, la Cour des comptes a constaté que le défaut d'instruments adéquats rendait la mesure des résultats difficile à établir. Elle a recommandé la mise en place rapide d'un règlement précisant la LADE, ainsi que d'objectifs opérationnels mesurables et d'outils de contrôle et de reporting, plus axés sur les résultats.

La LADE permet de tenir compte de la diversité à la fois des régions et des projets qui y sont développés. Toutefois, cette souplesse ne peut déroger au fait que les projets soutenus doivent contribuer à « soutenir la promotion et le développement économique du canton et des régions propres à maintenir ou créer de la valeur ajoutée » (art. 1 LADE). Or, les résultats de l'audit ont révélé que le défaut d'instruments adéquats rendait la mesure des résultats difficile à obtenir et que la mise en œuvre opérationnelle de la LADE et de la PADE, dans le domaine du développement régional, devait être clairement améliorée.

Ce constat vaut notamment pour la déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels mesurables et utilisables pour l'évaluation des projets régionaux. Il implique que les modalités

d'exécution de la LADE et de la PADE soient précisées, en particulier dans un règlement d'application de la loi, toujours absent de l'ordre juridique cantonal.

Au terme de ses travaux, la Cour a considéré que la méthode « intrinsèque » à laquelle le SPECo recourait pour apprécier les résultats potentiels d'un projet au moment de l'octroi de la subvention ne permettait pas de démontrer explicitement la contribution des projets présentés au développement économique régional. Partant, elle a recommandé la formalisation d'une approche orientée sur les résultats et la mise en place d'un reporting approprié, afin de faciliter le pilotage de la politique de subventionnement des projets régionaux et d'assurer l'atteinte des objectifs fixés, sur la base d'informations probantes.

La Cour a encouragé les responsables de l'octroi de ces subventions à poursuivre sans désespérer les démarches déjà initiées à ce jour et à mettre en œuvre rapidement les recommandations émises. Les organismes de développement régionaux doivent être partie prenante de cette évolution, l'Etat attendant qu'ils jouent un rôle actif dans le lancement et l'accompagnement de projets.

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

Des dix recommandations, trois sont entièrement traitées, six sont en cours de traitement. Une recommandation n'a pas été traitée.

La Cour constate à satisfaction, qu'hormis la recommandation concernant la coordination des subventions cantonales, le SPECO a suivi ou suit les recommandations émises dans le rapport, ce qu'elle salue. Ainsi, le contrôle qui doit être opéré par l'Etat sur le but assigné aux projets régionaux pourra être assuré.

S'agissant de la recommandation non traitée, la Cour regrette que le SPECO n'entende pas disposer d'un tableau de suivi de ce qui relève de sa compétence, qui permettrait une meilleure transparence.


## 6. Annexe : Suivi détaillé de la mise en œuvre des recommandations des rapports

N°	Titre du rapport	Publié le	Page
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Lausanne)	09.11.2011	39
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Montreux)	09.11.2011	45
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Nyon)	09.11.2011	49
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	53
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Vevey)	09.11.2011	57
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	61
18	Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud	05.12.2011	65
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises : Administration cantonale vaudoise, Communes d'Aigle, Château d'Oex, Gland, Lausanne et Nyon Voir chapitre 4 : audit de suivi	21.12.2011	77
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Administration cantonale vaudoise)	21.12.2011	78
19	Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises (Commune d'Ollon)	21.12.2011	79
20	Audit de performance du Service du développement territorial	11.10.2012	81
21	Audit de performance de l'enneigement artificiel	21.11.2012	87
22	Audit de performance de l'octroi des subsides aux primes d'assurance-maladie	11.12.2012	89

N°	Titre du rapport	Publié le	Page
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Administration cantonale vaudoise)	19.12.2012	93
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de le Chenit)	19.12.2012	97
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Cheseaux-sur-Lausanne)	19.12.2012	98
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Froideville)	19.12.2012	99
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Leysin)	19.12.2012	100
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Prangins)	19.12.2012	101
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Prévèreges)	19.12.2012	103
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de St-Sulpice)	19.12.2012	104
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Villeneuve)	19.12.2012	105
24	Audit de performance du système de contrôle des denrées alimentaires	20.11.2013	107
25	Audit de la performance du canton de Vaud dans sa mission de contrôle de l'efficacité des transports publics	12.12.2013	111
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	121
27	Audit de la gestion des risques dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise	18.12.2013	125
28	Audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud	05.03.2014	127
29	Audit de la performance des mesures cantonales d'insertion professionnelle destinées aux bénéficiaires de l'aide sociale	12.11.2014	131
30	Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du canton et des régions ?	11.03.2015	141





	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</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 (2014)
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 (2014) <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	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	<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 locatives du patrimoine de la Ville de</p>	Non précisé	Entièrement traitée (2014)

		<p>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 effectuées systématiquement ; il en va de même pour les normes OPAIR. Quant aux</p>	Non précisé	Entièrement traitée (2014)

		<p>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 analyse par objet (appartement, villa). La mise en place du programme CUBE en 2015</p>	Non précisé	Entièrement traitée (2014)

		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 fixation et d'adaptation des loyers », adopté par la Municipalité le 6 septembre 2012, précise les moments et les</li> </ul>	Non précisé	Entièrement traitée (2014)

		<p>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. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</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 Commune de Montreux estime répondre à cette recommandation.</p> <p>La gestion de son parc immobilier est externalisée à une agence immobilière.</p> <p>Suite aux recommandations de la Cour des Comptes et selon sa réponse du 31 janvier 2015, la Municipalité de Montreux a toutefois décidé d'aller au-delà de ce qu'elle pratique aujourd'hui et a adopté de nouveaux objectifs politiques qui seront réétudiés régulièrement, en particulier après l'audit évoqué, inscrit au budget 2016 et qui sera exécuté durant le premier semestre 2016.</p>	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)
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.	<p>La Commune de Montreux estime répondre à cette recommandation.</p> <p>La gestion de son parc immobilier est externalisée.</p> <p>Ses frais de gestions sont détaillés par bâtiment.</p> <p>La Commune de Montreux entend toutefois aller au-delà de ce qu'elle pratique aujourd'hui. L'audit externe évoqué dans sa réponse du 31 janvier 2015 et qui sera exécuté durant le</p>	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)

		premier semestre 2016 (voir réponse 17.1), mettra en exergue certains secteurs de sa gestion pouvant être développés et améliorés, permettant une gestion plus dynamique, moderne et performante qu'aujourd'hui.		
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.	Ces critères sont assurés par les régies mandatées pour la mise en location des logements locatifs propriétés de la Commune de Montreux.	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2014)
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	<p>La Commune de Montreux estime répondre à cette recommandation.</p> <p>Suite aux recommandations de la Cour des Comptes et aux dispositions consécutives prises par la Commune de Montreux pour ce point (réponse dans le point 17.1 du 31 janvier 2015), la gérance immobilière en charge de la gestion de ses immeubles a reçu les consignes y relatives.</p> <p>La gérance propose un loyer aux prix du marché lors de chaque vacance de logement, tout en proposant les travaux d'entretiens nécessaires et conformes à la branche.</p> <p>Sur la base de cette proposition, en fonction du montant des rénovations, le Service des domaines et bâtiments, sport, la Municipalité ou le Conseil Communal, décident et arrêtent le nouveau loyer à appliquer et se prononcent sur la nature des travaux à exécuter.</p> <p>Les résultats de l'audit (évoqué dans les points précédents), amèneront, en cas de nécessité, des solutions permettant d'aller au-delà de ce</p>	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)



		qui est pratiqué actuellement.		
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	<p>La Commune de Montreux estime répondre à cette recommandation.</p> <p>La gérance immobilière propose les travaux de rénovations nécessaires selon le protocole expliqué dans le point 17.4, tant pour les logements vacants que ceux occupés.</p> <p>L'audit à venir (évoqué dans les points précédents), en fonction des résultats en lien avec cet aspect de la gestion, donnera des indices permettant d'aller au-delà de ce qui est pratiqué aujourd'hui.</p>	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)
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 comptabilité analytique mise en place permet de faire analyser chaque immeuble.	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)
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>	La systématique du suivi des loyers est une tâche déléguée à la gérance qui soumet régulièrement ses propositions à la Commune de Montreux.	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)




	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Nyon</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.	Grâce au rapport de diagnostic EPIQR+ et au rapport de synthèse, des pistes stratégiques d'investissement peuvent être définies. Voir rapport n° 228 déposé au Conseil Communal le 31 août 2015.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2015)
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 (2014)
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	Entièrement traitée (2015)

		<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> <p>Voir décisions municipales :</p> <p>du 21.01.95 pour les personnes âgées et du 23.03.98 pour les appartements subventionnés</p> <p>Ainsi que la Directive municipale sur les conditions d'attribution et d'occupation des logements à loyers abordables plafonnés.</p>		
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	<p>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.</p> <p>Une directive formelle, confirmant ou non cette stratégie, devrait être élaborée au début de la prochaine législature.</p>	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.	Les logements propriété de la Ville de Nyon sur le marché libre satisfont aux normes de sécurité et salubrité. Ceci a été vérifié dans le cadre des diagnostics EPIQR+ établis en 2013.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2015)
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont	La régie établit un décompte de gérance par objet.	Service architecture et	Entièrement traitée (2014)

	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.		bâtiments	
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>	Dès 2016, la Régie immobilière qui gère le patrimoine financier de la Ville de Nyon réalisera le suivi systématique des loyers à l'attention de la Municipalité.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2015)



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de La Tour-de-Peilz</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.	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 (2014)
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 (2014)
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 (2014)

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 (2014)
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 (2014)
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 gestion des immeubles actuellement tenue par la gérance ne comprend pas une comptabilité analytique. Cependant, l'outil de suivi des travaux d'entretien et de rénovation des immeubles du Service domaines et bâtiments est mis à jour une fois par an sur la base du détail des dépenses transmis par la gérance. Ceci permet de conserver une très bonne vision du suivi des travaux sur une base annuelle. Ce mode de faire nécessite cependant une ressaisie des informations, il est à ce titre nécessaire de trouver une solution pour un transfert du fichier informatique une fois l'an. Ce point sera examiné avec la gérance en	Non précisé	En cours de traitement



		<p>2016.</p> <p>Une comptabilité analytique n'a, à ce jour, pas pu être mise en service. Cette réflexion sera poursuivie par la Commune avec l'arrivée d'un nouveau chef du Service domaines et bâtiments qui a pris ses fonctions le 1er septembre 2015. Une telle comptabilité doit être mise en place avec la collaboration de la gérance et du Service finance de la Commune.</p> <p>Un examen de l'ensemble du parc immobilier sera effectué avec la méthode Epiqr+ dès 2016. Ceci permettra une vision globale sur l'état général du parc immobilier dans la perspective d'une gestion proactive de son entretien.</p>		
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 gérance présente un état locatif annuel du parc une fois par an. La gérance présente une proposition de fixation du loyer après chaque rénovation à plus-values ainsi que lors du renouvellement d'un locataire. Les travaux de rénovation de chaque appartement et la fixation du nouveau loyer sont approuvés préalablement par la Municipalité.</p> <p>Un état locatif mis à jour est présenté par la gérance à chaque changement de bail.</p> <p>La politique de fixation des loyers ne diffère pas significativement de celle qui a précédé la délégation de la gestion à une gérance.</p> <p>La rotation des locataires et des opportunités de rénovations sont les principaux vecteurs permettant d'améliorer le rendement du parc locatif.</p>	Non précisé	Entièrement traitée (2015)




	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Vevey</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.	Dans sa séance du 21.5.2015, le Conseil communal a accordé à la Municipalité un délai au 30.4.2016 pour répondre à la motion de M. Jérôme Christen en faveur d'une véritable politique foncière à Vevey. Par ailleurs, Mme Annick Vuarnoz, municipale en charge de la politique du logement a démissionné au 31.12.2015.	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 (2014)
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.	Le projet de directives concernant les critères d'attribution des logements est toujours à l'étude. Par ailleurs, Mme Annick Vuarnoz, municipale en charge de la politique du logement a démissionné au 31.12.2015.	Municipalité	Non traitée

17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	Dans sa séance du 21.5.2015, le Conseil communal a accordé à la Municipalité un délai au 30.4.2016 pour répondre à la motion de M. Jérôme Christen en faveur d'une véritable politique foncière à Vevey. Par ailleurs, Mme Annick Vuarnoz, municipale en charge de la politique du logement a démissionné au 31.12.2015.	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 (2014)
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 liste des propriétés communales et des appartements loués avec rendement locatif a été établie et transmise à la Municipalité, selon document annexé. Ce document sera actualisé chaque année.	Municipalité	Entièrement traitée (2015)

	la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.			
--	--	--	--	--



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</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.	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 réévalués en ce sens.  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.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée (2014)
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 souhaite mettre un place un récapitulatif des coûts relatifs à la gestion immobilière et ceci sera possible avec le changement de notre système informatique. Le nouveau système sera implanté durant l'année 2017 après que l'Administration aura changé son logiciel de gestion Géfi.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	En cours de traitement

	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 (2014)
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 (2014)
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 (2014)
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 durant l'année 2017.	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	En cours de traitement Sera traitée après la mise en œuvre des recommandations 17.2 et 17.6.



	<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>			
--	---	--	--	--



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b>
	<b>Rapport n°18 : Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud, publié le 05.12.2011</b>	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 pour ces marchés.</p>	SG-DIRH	<p>Partiellement traitée</p> <p>Le volet de la recommandation portant sur la <i>production de statistiques</i> n'a pas encore été traité pour des questions d'ordre de priorité.</p>

		S'agissant de la recommandation relative aux statistiques, ce point n'a pas encore été traité pour des questions d'ordre de priorité.		
18.2	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.	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.	SG-DIRH	En cours de traitement partiel Pour l'audit, de nouvelles fonctionnalités ne sont pour l'instant pas envisageables.
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 adjudgeant occasionnellement ou rarement dans la réalisation des procédures.</li> </ul>	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.	SG-DIRH	Entièrement traitée (2014)

<p>18.4</p>	<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> <p>L'interdiction de saucissonner un marché figure expressément à l'article 2, alinéa 2 RLMP-VD. Elle trouve ainsi son fondement dans un texte légal et offre, de ce fait, toutes les garanties en matière de prévisibilité et de transparence. Cette interdiction est de plus également mentionnée dans l'annexe A, 3<sup>ème</sup> paragraphe du Guide romand des marchés publics.</p> <p>Lors de la prochaine modification de la directive interne de l'ACV sur les marchés publics, un paragraphe sera ajouté afin de sensibiliser davantage les services adjudicateurs sur l'interdiction de saucissonner un marché.</p>	<p>SG-DIRH</p>	<p>Partiellement traitée</p> <p>En attente de la modification de la directive interne de l'ACV sur les marchés publics.</p>
<p>18.5</p>	<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</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</p>	<p>SG-DIRH</p>	<p>Partiellement traitée</p> <p>Les procédures de marchés publics utilisées sont détaillées dans les EMPD.</p> <p>La Cour maintient sa recommandation en précisant qu'il appartient à l'autorité de surveillance des marchés publics de définir les aspects sur lesquels doit porter le contrôle de conformité des marchés publics de l'Etat et qu'il n'est pas nécessaire de vérifier l'ensemble des éléments de l'appel d'offres.</p>

	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire figurer les procédures de contrôle dans les directives de l'Etat.</li> </ul>	<p>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 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.</p>		
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>	<p>Le CCMP-VD a déjà interpellé différents services de l'Etat sur ce point et travaille à la mise en place d'un modus vivendi qui pourra, le cas échéant, être ensuite intégré dans les directives de l'Etat. (ancien texte)</p>	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</li> </ul>	<p>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</p>	SG-DIRH	<p>En cours de traitement partiel</p> <p>La Cour souhaite être informée sur la manière dont les échanges sont renforcés entre le CCMP-VD et les correspondants marchés publics.</p>

	ses éléments problématiques (voir recommandation 9).	problématiques rencontrées dans leur pratique par les correspondants de l'ACV.		
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	<p>Non traitée, refusée par l'entité</p> <p>La Cour estime prioritaire de centrer l'effort sur la création d'un système d'information sur les marchés publics (recommandations 18.1 et 18.2). La manière dont l'ACV utilise ces informations à des fins de gestion et de contrôle (type d'étude, de reporting, etc.) lui appartient en définitive.</p>
18.9	- Evaluer les avantages de rehausser les valeurs-seuils des procédures concurrentielles, et le cas échéant, viser une révision de l'AIMP.	Le rehaussement des valeurs-seuils internationales a fait l'objet de différentes revendications dans le cadre de la consultation du projet d'Accord intercantonal sur les marchés publics révisé (cf. sur ce point le rapport de consultation sur le projet d'Accord intercantonal sur les marchés publics révisé (P-AIMP) adopté	SG-DIRH	<p>Non traitée</p> <p>La Cour constate avec intérêt que, dans le cadre de la révision de l'AIMP, plusieurs cantons (parmi lesquels ne figure pas le canton de Vaud) ont formulé le souhait de rehausser les valeurs-seuils des procédures concurrentielles. Elle prend</p>

		<p>le 17 septembre 2015 par la Conférence suisse des directeurs des travaux publics, de l'aménagement du territoire et de l'environnement (DTAP) à l'occasion de son assemblée générale annuelle).</p> <p>Lors de cette assemblée générale, la DTAP a également donné mandat au comité de la Conférence des marchés publics de poursuivre les différentes rondes de négociations avec la Confédération s'agissant du projet de révision parallèle du droit des marchés publics. Dans ce cadre, il a été convenu que bien que différents cantons et organisations consultés aient exigé un rehaussement des valeurs seuils internationales durant la consultation du P-AIMP, cette proposition ne pourrait être prise en considération au vu de la pression internationale que subit actuellement la Suisse en vue d'abaisser ses valeurs seuils internationales eu égard à la position du franc fort (cf. sur ce point, la communication de la Conférence des marchés publics du 7 septembre 2015, p. 5)</p> <p>S'agissant d'un rehaussement possible des valeurs seuils sur le marché intérieur, cette proposition entre en contradiction avec la position de la COMCO et ne saurait, par conséquent, être suivie dans le contexte politique actuel (cf. sur ce point, la communication de la Conférence des marchés publics du 7 septembre 2015, p. 5)</p>		acte que cette option ne semble pas être retenue.
18.10	- 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	Un projet est en cours au niveau cantonal afin de traiter cette problématique sur le modèle de ce qui est pratiqué au niveau fédéral avec des contrôles ponctuels réguliers réalisés par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et	SG-DIRH	En cours de traitement



	soumissionnaires (ou adjudicataires). Envisager les solutions d'internalisation de ces contrôles (au moyen des compétences existantes au sein de l'Etat) ou d'externalisation.	hommes (BFEG). Sous réserve des décisions politiques, ce type de contrôles pourrait être réalisé par le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH), le cas échéant avec l'appui de l'Autorité de surveillance des marchés publics.		
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 législature et sont accompagnés de différentes actions (cf. mesure 3.4 du programme de législature: <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</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée (2014)


		<p>cette procédure de contrôle aux sous-traitants 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</li> </ol>		
--	--	---	--	--

		<p>exclusion des marchés publics pourra, suivant l'importance de la peine pénale, être 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> </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 (2014)

	- poursuivre la collaboration durant la phase d'exécution du contrat pour le contrôle de conformité des entreprises et des sous-traitants.			
18.13	<p>- 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.</p> <p>- En lien avec la recommandation no 8, procéder à ses propres investigations et analyses en matière de prix pour détecter les indices de collusions.</p>	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	<p>- Adapter les directives de l'Etat en faisant référence à l'article 9 LPA-VD.</p> <p>- Généraliser les comités d'évaluation pour l'adjudication de marchés passés en procédure concurrentielle.</p> <p>- 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.</p>	<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	<p>- Prendre des dispositions en matière de lutte contre la corruption.</p> <p>- Réglementer la question de l'acceptation de dons ou cadeaux par les</p>	Une directive du SPEV est en cours de finalisation 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	SG-DIRH/SPEV	En cours de traitement

	<p>collaborateurs de l'Etat.</p> <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>comptes énoncée dans le cadre de son <i>Rapport 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>		
--	---	--	--	--




	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</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

## AUDIT DE SUIVI

*La Cour a réalisé un audit de suivi auprès du SIPaL ainsi que des communes d'Aigle, de Château-d'Oex, de Gland, de Lausanne et de Nyon. Les résultats de cet audit figurent au chapitre 4.*


*En ce qui concerne le DIRH, une recommandation est en cours de traitement.*

*La commune d'Ollon n'a pas encore mis en œuvre les recommandations de la Cour.*

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</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	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 principes généraux ont été précisés par l'unité des opérations foncières. Chaque situation spécifique d'octroi de DDP implique une analyse fine de chacun des paramètres indiqués par défaut.  L'EMPD relatif aux principes de DDP pour le logement abordable, géré par le DIS, est toujours en suspens. Le décret ne sera pas adopté avant le 1er semestre 2016.	Unité des opérations foncières (UOF)	En cours de traitement



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité d'Ollon</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	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> <li>- évaluer le risque d'un retour anticipé, impliquant le versement d'une indemnité</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

	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 superficière 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

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département du territoire et de l'environnement (DTE)</b>
	<b>Rapport n°20 : Audit de performance du Service du développement territorial, publié le 11.10.2012</b>	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>c) améliorer la clarté des exigences formulées</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 distinction plus aisée dans les préavis établis</p>	SDT - AC	Entièrement traitée (2014)

	<p>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>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 planification en aménagement du territoire ».</p>	SDT - AC	Entièrement traitée (2014)


		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	<p>Dans le but d'assurer une prise en charge plus rapide des dossiers soumis à l'examen préalable, le SDT devrait en particulier :</p> <p>a) réévaluer le découpage des arrondissements et leur répartition entre les urbanistes afin de créer des arrondissements plus grands partagés par plusieurs urbanistes,</p> <p>b) instaurer des suppléances.</p>	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 (2014)
20.4	<p>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 :</p> <p>a) chercher à fidéliser ses urbanistes,</p> <p>b) en tenant compte des améliorations à apporter au processus d'examen préalable, évaluer les besoins en urbanistes et au besoin les adapter.</p>	<p>a) Le nombre de départs au sein de la division SDT – AC s'est stabilisé depuis 2012 entre 0 et 1 personne par année.</p> <p>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).</p>	SDT - AC	Entièrement traitée (2014)

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 (2014)
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 (2014)

20.7	<p>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.</p>	<p>La démarche qualité en cours a débouché sur la production en juin 2015 d'un document indiquant les grandes lignes d'un plan stratégique 2015 – 2020 pour le SDT. Les axes principaux de ce plan sont de 1) améliorer la satisfaction des parties prenantes 2) améliorer notre efficacité interne 3) adapter notre organisation. Cette première ébauche va encore s'étoffer et une version complète est prévue pour la fin de l'année.</p> <p>Des fiches d'actions à réaliser en 2016 – dont la liste est jointe en annexe – attestent de la volonté de développer une culture de service aux communes.</p>	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>Dans ses relations avec les communes, le SDT clarifie en permanence le rôle de ces dernières ainsi que celui du canton.</p> <p>La révision de l'examen préalable participe de ce processus de clarification. Elle sera discutée en décembre 2015 lors de 3 ateliers participatifs, l'un avec les services de l'administration concernés par les préavis en aménagement du territoire, le second avec les techniciens communaux et le troisième avec les mandataires des communes.</p> <p>Entre octobre et décembre 2015, le chef de service rencontre les préfets et les assemblées de syndics et rappelle les obligations et responsabilités des communes en matière d'aménagement du territoire. C'est d'ailleurs avec le titre « Chacun selon ses compétences » que Mme la Conseillère d'Etat Jacqueline de Quattro a préfacé les Lignes directrices à l'intention des communes</p>	SDT - AC	En cours de traitement


		<p>vaudoises concernant le redimensionnement des zones à bâtir, diffusées en octobre 2015 (annexe 3).</p> <p>Une révision de la LATC est en outre agendée pour le premier semestre de 2016. Elle a pour but une simplification des outils et des procédures en aménagement du territoire pour les communes et les agglomérations.</p>		
--	--	---	--	--



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</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>	Le conseil d'Etat a validé, et amendé, le projet Alpes Vaudoise 2020. Un modèle financier de soutien à l'enneigement mécanique a été défini. 4 projets sont éligibles à un soutien financier.	DECS/SPECo	Entièrement traitée (2015)
21.2	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.	Le SPECo attend des nouvelles de la part de la DGE-DIREN en ce qui concerne cette recommandation.	DECS/SPECo	Non traitée
21.3	Conformément aux buts visés par les politiques fédérales et cantonales, il convient	Le projet Alpes Vaudoises 2020 inclut un Masterplan régional du développement des	DECS/SPECo	Entièrement traitée (2015)

	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.	remontées mécaniques et de l'enneigement mécanique nécessaire et opportun. De manière plus précise, la viabilité à moyen terme des entreprises sera à nouveau évaluée lors du dépôt particulier des demandes de soutien.		
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 SPECo attend des nouvelles de la part du SDT et de la DGE-BIODIV en ce qui concerne cette recommandation.	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.	Dans le cadre de l'élaboration du projet Alpes Vaudoises 2020, et des validations et amendement cantonaux qui ont suivi, un focus tout particulier a été mis sur les projets participant de manière directe ou indirecte à une approche 4 saisons (ou en tous les cas 2 saisons).	DECS/SPECo	Entièrement traitée (2015)
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 SPECo attend des nouvelles de la part de la DGMR ainsi que de la DGE-DIREN en ce qui concerne cette recommandation.	DECS/SPECo	Non traitée


	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</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.	<p>Le Conseil d'Etat, dans l'EMPD Budget 2016 I et son rapport au sujet de la réforme de l'imposition des entreprises (RIE III), a prévu un volet social. Dans ce cadre, il propose au Grand Conseil une définition du contribuable de condition modeste qui sera éligible à un montant pour la réduction de ses primes d'assurance maladie au sens de la LAMal.</p> <p>Ainsi, à l'avenir, le Conseil d'Etat continuera de fixer une limite de revenu en dessous de laquelle le subside sera accordé et augmentera progressivement.</p> <p>Cela étant, tous les ménages, qu'ils soient préalablement au bénéficiaire d'un subside ordinaire ou pas, pourront obtenir un subside complémentaire pour autant qu'ils consacrent au paiement de leurs primes d'assurance maladie un montant supérieur à 10% de leur revenu imposable.</p> <p>La loi fixera donc la définition recommandée par la Cour des comptes.</p>	SASH	En cours de traitement
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	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	SASH	Entièrement traitée (2014)

	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.	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. 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.	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.  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.	SASH	Entièrement traitée (2014)
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	SASH	Entièrement traitée (2014)  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

		revenus qui indique une activité lucrative conséquente similaire à celle des jeunes adultes qui ne suivent pas de formation.		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 (2014)



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b> (recommandations 23.1, 23.2, 23.3 et 23.5) <b>Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC)</b> (recommandation 23.6)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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 (2014)
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	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.  Le projet de réponse du Conseil d'Etat à la motion Jacques Haldy et consorts (14-MOT-037) « pour permettre le gré à gré concurrentiel » est en phase de finalisation. Il proposera une modification de la loi du 24 juin 1996 sur les marchés publics (LMP-VD) afin d'y ajouter la procédure de gré à gré comparatif et un nouvel article dans le règlement d'application de la loi	SG-DIRH	En cours de traitement


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

	définie 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.	(RLMP-VD) afin de réglementer cette procédure. Le DIRH s'est positionné en faveur de l'introduction du gré à gré comparatif dans la législation vaudoise à condition que les 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 (2014)
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> <i>Motifs invoqués par l'entité</i> : Sous le titre "Autorité cantonale de surveillance", l'article 14 de la loi vaudoise sur les marchés publics (LMP-VD) désigne une autorité de surveillance – le Département des infrastructures – chargée de veiller à l'application de la loi. En l'absence de plus amples précisions fournies par le texte légal, il convient de se référer aux travaux préparatoires de cet article pour savoir ce que le législateur entendait par « veiller à l'application de la loi ».  Les travaux préparatoires ne fournissent que deux exemples concrets de tâches de surveillance : la récolte de statistiques et la réception des rapports rédigés en cas de procédure de gré à gré sous conditions au sens de l'article 8 RLMP-VD (gré à gré exceptionnel). Ils précisent également qu'une surveillance des soumissionnaires pourrait être mise en œuvre.  La récolte des statistiques imposée par l'Accord GATT/OMC du 15 avril 1994 sur les marchés publics (AMP, cf. art. XIX) a	SG-DIRH	Non traitée L'art. 14 LMP-VD vise la surveillance de l'ensemble du dispositif légal.




		<p>lieu chaque année conformément aux exigences du droit international et l'Autorité de surveillance veille à ce qu'elle ait lieu dans les meilleures conditions, en intervenant parfois auprès des pouvoirs adjudicateurs afin de leur rappeler qu'ils doivent indiquer le montant de l'offre retenue dans les avis d'adjudication qu'ils publient sur la plateforme internet simap.ch à l'issue de leurs procédures marchés publics.</p> <p>La tâche consistant à réceptionner les rapports établis lors d'attribution effectuées sous couvert de gré à gré au sens de l'article 8 RLMP-VD, n'est en revanche plus exercée de manière effective pour différentes raisons. Tout d'abord, les pouvoirs adjudicateurs doivent aujourd'hui indiquer dans les avis d'adjudication de gré à gré sous conditions qu'ils publient, les motifs justifiant le recours au gré à gré. Un compte-rendu sommaire des raisons justifiant le recours à cette procédure figure ainsi directement sur la plateforme simap.ch. De plus, les pouvoirs adjudicateurs sont tenus de rédiger un tel rapport conformément aux exigences de l'article 8, alinéas 2 et 3 RLMP-VD, rapport dont la production par le tribunal pourra être requise en cas de recours interjeté contre la décision d'adjudication. Dans ces circonstances, il n'est plus apparu nécessaire à l'autorité de surveillance d'exiger systématiquement la production des rapports justifiant le gré à gré au sens de l'article 8 RLMP-VD. Il convient d'ajouter que les pouvoirs adjudicateurs sont régulièrement sensibilisés aux exigences posées par l'article 8 RLMP-VD à travers les réponses que délivre le Centre de compétences sur les marchés publics (CCMP-VD) et la FAQ disponible sur le site internet marchés publics de l'ACV. Enfin, contrairement à d'autres cantons, le canton de Vaud impose la publication des adjudications de gré à gré exceptionnel en dessous des valeurs-seuils internationales. Il participe ainsi davantage à la concrétisation du principe de la transparence applicable en droit des marchés publics.</p> <p>S'agissant de la surveillance des soumissionnaires, le DIRH</p>		
--	--	---	--	--


		<p>prononce notamment des sanctions à l'encontre des entreprises (soumissionnaires et sous-traitants) qui emploient des travailleurs au noir</p> <p>Pour les raisons déjà exposées sous colonne 1 (ci-contre à gauche), il n'est pas envisageable, en l'état, de renforcer le rôle de l'autorité de surveillance en lui octroyant, à l'avenir, de nouvelles compétences comme le fait de procéder à des investigations, de réclamer la production de pièces justificatives pour s'assurer du respect de la législation ou encore d'établir des rapports et émettre des injonctions à l'encontre des pouvoirs adjudicateurs.</p>		
<p>23.6</p>	<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 RLMP-VD.</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> <hr/> <p>L'élaboration de plans de développement pour les établissements menée conjointement avec les autorités communales et les directions d'établissement se heurte à quelques difficultés et ne progresse pas à un rythme aussi soutenu que prévu. Si le travail de réflexion commune est souvent réalisé, le cadre légal ne permet pas d'exiger un engagement formel des autorités communales sur ces plans. Ainsi, faute d'engagement clair et même s'ils sont réalisés ou presque finalisés, ces plans de développement restent la plupart du temps inutilisés dans les planifications.</p>	<p>DGEO-DOP</p>	<p>En cours de traitement</p>

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Le Chenit</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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
23.4	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.	Formation de personnes clés à la problématique des marchés publics (Bureau Technique, Responsable de l'exploitation des bâtiments, etc.)	Municipalité	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Cheseaux-sur-Lausanne</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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
23.4	<p>Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.</p> <p>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.</p>	<p>Pour assurer le respect des procédures relatives aux marchés publics :</p> <p>Formation des collaborateurs impliqués dans ces procédures</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service technique M. Gabriel Conus Formation au guide romand pour l'adjudication des marchés publics, 1999</li> <li>- Urbanisme M. Damien Villiger Formation de base pour les marchés publics les 10, 17 et 24 juin 2010 à Lausanne</li> </ul> <p>Ces collaborateurs se tiennent au courant de l'évolution par les informations transmises par les instances cantonales et professionnelles.</p> <p>De plus pour les projets de construction de bâtiments, la commune mandate un BAMO (Bureau d'assistance au maître de l'ouvrage) et pour les projets de génie-civil un bureau spécialisé. Ces professionnels se chargent de gérer les appels d'offre et la procédure d'adjudication.</p>	<p>Louis Savary Syndic</p>	<p>Entièrement traitée (2015)</p>

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Froideville</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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
23.4	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.	Nous avons sensibilisé tous les Conseillers municipaux au respect de la législation sur les marchés publics en leur rappelant les types de procédures et leurs seuils, en leur distribuant votre tableau récapitulatif.  Depuis votre dernière audition, les deux seuls objets d'importance, soit la construction d'un nouveau collège et la démolition / reconstruction d'un bâtiment pour notre centre sportif ont suivi la procédure des marchés publics. Nous avons confié ces dernières à la société Vallat-Partenaires, spécialisée dans ce domaine.	Non précisé	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Leysin</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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
23.4	<p>Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.</p> <p>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.</p>	Désignation des Bureaux Vallat Partenaires SA, Fragnières Partenaires Sàrl et Herter & Wiesmann agissant comme référent sur le plan communal pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles	Non précisé	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Prangins</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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
23.4	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.	<p>La Municipalité a choisi de laisser le contrôle interne et la désignation du spécialiste interne agissant comme référent dans la compétence de chaque Direction (Dicastère). Il est à noter que la Municipalité valide le choix final.</p> <p>S'agissant du Service de l'urbanisme, l'architecte de ce service est le référent ; il applique systématiquement les procédures des marchés publics.</p> <p>En ce qui concerne l'administration (achats et assurances), des appels d'offres régulières et systématiques sont supervisés par notre Secrétaire municipal.</p> <p>S'agissant des contrats de maintenance, notre chef du service technique est le référent.</p> <p>Par ailleurs, le règlement interne d'organisation de la Municipalité prévoit à son article 46 que « pour toute adjudication de sa compétence, la Municipalité, sur proposition de la direction concernée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ décide du type de procédure applicable, des critères d'adjudication et de leur pondération ;</li> <li>➤ choisit des entreprises invitées à soumissionner ou celle à qui le marché est adjugé de gré à gré.</li> </ul> <p>Dès que le montant seuil a atteint CHF 20'001.--, il sera demandé trois offres en respectant la procédure sur</p>	Municipalité	Entièrement traitée (2015)

		<p>invitation. »</p> <p>L'article 47, alinéa 1<sup>er</sup>, dudit Règlement prescrit que « les adjudications attribuées par la Municipalité interviennent sur la base d'un tableau comparatif établi par la direction concernée ».</p> <p>Ces procédures sont contrôlées par notre Bourse.</p> <p>Une assistante a été engagée et son temps de travail augmenté afin de contrôler ces procédures financières.</p>		
--	--	--	--	--




	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Préverenges</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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
23.4	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.	La commune de Préverenges est attentive au respect des recommandations émises dans le guide romand (CROMP) qu'elle utilise maintenant pour tous ses appels d'offres	Christian MAURY, chef du service technique communal	Entièrement traitée (2015)


	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de St-Sulpice</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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
23.4	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.	La construction du collège des Pâquis et sa procédure d'attribution ont scrupuleusement suivi et respecté les normes des marchés publics. La Municipalité n'a enregistré aucun recours.  Pour ce projet, la Municipalité s'est adjoint les conseils de bureaux spécialisés.	M. Jean-Pierre JATON, Conseiller municipal	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Villeneuve</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	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
23.4	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.	Lors de chaque procédure, la Commune consulte un spécialiste en marchés publics en la personne de Monsieur Patrick VALLAT, du bureau Vallat partenaires à Gland. Un responsable communal a également été désigné en la personne du Chef de Service de la Police des constructions et de l'urbanisme, Monsieur Jean-Marc ZELLER.	Michel OGUEY, Vice-Syndic	Entièrement traitée (2015)



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</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</p>	Direction de l'inspection	Entièrement traitée (2014)

		faisons appel à la collaboration du registre du 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.	Deux nouveaux collaborateurs ont été engagés. Ceux-ci poursuivent actuellement une formation de contrôleur en denrées alimentaires qui sera sanctionnée par un examen final en mars 2016.	Direction de l'inspection	Entièrement traitée (2015)
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 (2014)
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 (2014)

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 (2014)
24.6	Elaborer une directive interne réglant le suivi des cas de non-conformité.	Une directive interne de traitement des échantillons non-conformes a été élaborée et implémentée dans le manuel d'assurance qualité. Cette directive se présente sous la forme d'un diagramme de flux décisionnel.	Direction des laboratoires	Entièrement traitée (2015)
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 (2014)
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 (2014)





	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b>
	<b>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</b>	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	Compléter le document de stratégie cantonale à long terme (horizon de 10-15 ans) de développement des transports publics (« Vers une mobilité durable»), notamment : 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, b) intégrer le trafic urbain, 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, d) renforcer les attentes vis-à-vis de l'offre de loisirs afin d'inciter à gagner de nouveaux clients pour l'offre existante, e) faire le lien avec la politique régionale et économique du canton.	<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 de leurs offres de trafic urbain. Ces dernières</p>	Direction générale de la mobilité et des routes	Non traitée, refusée par l'entité

		<p>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 3<sup>ème</sup> adaptation du PDCn avec la mise à jour des fiches relatives au transport public est en passe d'être mise en vigueur, le Conseil Fédéral l'ayant approuvée dans le courant de l'année 2015.</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 l'offre planifiée et indique la répartition de leur financement entre la Confédération, le</li> </ul>	<p><i>Aucune mesure prise</i></p> <p><u>Motifs invoqués par l'entité</u> : En phase de réflexion.</p>	<p>Direction générale de la mobilité et des routes</p>	<p>Non traitée</p>

	<p>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>			
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 prestations est en cours d'élaboration. Sa finalisation est prévue pour le 1<sup>er</sup> semestre 2016.</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>

25.4	<p>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>	<p>En cours et en attente des développements nationaux (OFT).</p> <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 éventuelles qui en ont découlé.</p>	<p>En cours et en attente des développements nationaux (OFT).</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.</p> <p>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</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.

	<p>Evaluer l'opportunité de rendre publique la performance des entreprises (p.ex. publication de leur rapport ou statistiques cantonales).</p>	<p>perspective des prochaines offres.</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</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</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>de leur versement ainsi que les restrictions 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>recommandation seront effectués dans le cadre de FIF dès 2016. Pour le trafic régional 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> <p>Le contenu des conventions a été ajusté suite à l'expérience de la période 2015/2016 et une relecture juridique. Les conventions sont reconduites pour la période 2016/2017.</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>Le suivi de la représentation est en cours d'amélioration en vue d'un déploiement durant l'année 2016.</p>	<p>Direction générale de la mobilité et des routes</p>	<p>En cours de traitement</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</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>part des acteurs de la mobilité sur tout le 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</p>		
--	--	--	--	--



		<p>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 intégrera 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>		
--	--	---	--	--




	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b>
	<b>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</b>	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.	Un projet de directive LPers 50.02 « PRÉVENTION ET GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS AU SEIN DE L'ADMINISTRATION CANTONALE VAUDOISE – RÈGLES EN MATIÈRE DE CADEAUX ET D'INVITATION » a été mis en consultation auprès des services et des syndicats. Le projet est en voie de finalisation.	Conseil d'Etat	En cours de traitement
26.3	La directive de l'Etat sur les activités accessoires devrait s'intégrer dans une	Le projet de directive 50.02 définit ce qu'est un conflit d'intérêts et fixe les règles de	Service du	En cours de traitement

	<p>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>	<p>comportement auxquelles sont soumis les collaborateurs de manière à s'assurer que les prestations seront délivrées de manière éthique et impartiale.</p>	<p>personnel</p>	
26.4	<p>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.</p>	<p>Dès lors qu'une restriction à la liberté économique doit figurer dans la Loi sur le personnel de l'Etat, la recommandation formulée par la Cour ne peut pas être mise en œuvre. Cet objet fera l'objet d'une analyse à l'occasion d'une prochaine révision de la Loi sur le personnel.</p>	<p>Conseil d'Etat</p>	<p>Non traitée</p>
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 d'intérêt, ainsi que sur les sanctions encourues,</li> </ul>	<p>Le projet de directive 50.02 participera à une meilleure compréhension par les collaborateurs de la problématique des conflits d'intérêts.</p> <p>Dès adoption du projet de directive, les collaborateurs seront sensibilisés à la</p>	<p>Service du personnel</p>	<p>En cours de traitement</p>

<p>- 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.</p> <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>thématique des conflits d'intérêts lors de leur entrée en service et lors de la journée d'accueil du personnel de l'Etat et les cadres seront sensibilisée à la thématique des conflits d'intérêts lors des formations de management qui leur sont destinées et organisées par le CEP.</p> <p>Il appartiendra aux services d'analyser le besoin de formation des collaborateurs sur la problématique des conflits d'intérêts et, le cas échéant, solliciter le Service du personnel pour mettre en place le dispositif adéquat.</p>		
--	--	--	--




	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</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	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 : <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 système de gestion des risques.</li> </ul>	Différentes démarches se sont poursuivies en 2015 sur la base des expériences 2014 dans le but d'implanter un SCI au sein des services ayant rencontré des difficultés en la matière. Le travail se poursuivra en 2016 sur la base d'une priorisation des services en fonction des risques relevés conformément aux souhaits émis par la cour des comptes.	SAGEFI	Non traitée  Priorité de l'Etat de Vaud à la mise en place du système de contrôle interne financier.

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>	Mesures identiques citées au point 27.1	SAGEFI	<p>Non traitée</p> <p>Priorité de l'Etat de Vaud à la mise en place du système de contrôle interne financier.</p>
------	--	---	--------	---



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des finances et des relations extérieures (DFIRE)</b> (recommandations 28.1 à 28.5) <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b> (recommandation 28.6)
	<b>Rapport n°28 : Audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud, publié le 05.03.2014</b>	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 (PoCant), 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	<b>Stratégie à établir</b> Elaborer une stratégie d'achat au niveau de l'Etat orientée performance qui: <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 :                             <ul style="list-style-type: none"> <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> <li>- périmètre trop restreint des achats</li> </ul> </li> </ul>	Le comité de Pilotage (COPIL) présidé par le C-SIPAL déposera courant février 2016 son rapport de synthèse définissant une stratégie d'achats conformément aux recommandations de la Cour des comptes.	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement

	<p>sous la responsabilité de la centrale d'achats actuelle et gestion insuffisamment dynamique des achats relevant de son champ d'activité,</p> <ul style="list-style-type: none"> <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> </ul> <p>- Vise à optimiser le rapport qualité/prix en regroupant les achats et en standardisant, dans la mesure du possible, les biens acquis,</p> <p>- Fixe des objectifs par type et familles d'achats et par fournisseurs,</p> <p>- Se fonde sur l'étude de variantes organisationnelles ou d'acquisition plus économiques (par exemple : externalisation de l'économat, achats directs chez des grossistes),</p> <p>- Tienne compte et intègre les bonnes pratiques existantes :</p> <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> <p>- Etablit un cadre normatif pour la fonction Achats, en adaptant la directive actuelle,</p>			
--	--	--	--	--

	<p>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 du rapport évoqué au point 28.1 un modèle organisationnel des achats et de l'approvisionnement de l'ACV sera proposé.</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 l'organisation des achats informatiques en lui attribuant des missions où elle peut apporter</p>	<p>Cette recommandation est liée à la mesure évoquée au point 28.2.</p>	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement

	<p>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>			
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>	Cette recommandation est liée à la mesure évoquée au point 28.2.	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>	Cette recommandation est liée à la mesure évoquée au point 28.2.	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement
28.6	<p><b>Législation sur les marchés publics à respecter<sup>3</sup></b></p> <p>Instaurer un contrôle de conformité de l'application de la législation sur les marchés publics à l'Etat de Vaud.</p>	Cette recommandation est liée à la mesure évoquée au point 28.1.	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 »).

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département de l'économie et du sport (DECS)</b>
	<b>Rapport n° 29: Audit de la performance des mesures cantonales  d'insertion professionnelle destinées aux bénéficiaires de l'aide sociale,  publié le 12.11.2014.</b>	Entité auditée : Service de l'emploi (SDE)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
29.1	<p><i>EFFICACITÉ GÉNÉRALE DU DISPOSITIF</i></p> <p>a) Favoriser le développement des mesures les plus prometteuses, telles que les emplois subventionnés dans l'économie et l'aide intensive à la recherche d'emploi.</p> <p>b) Définir des taux de retour en emploi attendus pour chaque MIP et en évaluer l'atteinte périodiquement.</p> <p>c) Identifier les causes du taux élevé d'abandon afin de le réduire.</p> <p>d) Pour les personnes très éloignées du marché du travail, faire appel à des mesures spécifiques à plus bas seuil visant en priorité à recréer des compétences sociales et comportementales, afin d'améliorer leur employabilité.</p>	<p>a) La LMMT veille au développement continu de son catalogue de mesures. Les approches les plus « ré-insérantes » sont bien entendu privilégiées. Pour exemple, durant l'année 2015, 2 nouvelles mesures dédiées aux techniques de recherche d'emploi ont été redéfinies pour les besoins spécifiques des profils cadres (Futura 21) et seniors (50+ Approcher le marché avec efficacité) Au cours de la rencontre entre la LMMT et les ORP du mois de juin 2015, le besoin d'une offre plus étoffée de bilan et de coaching individuel pour les bénéficiaires du RI a été exprimé. En réponse à cette demande, 3 mesures pilotes ont été mises en place dès septembre 2015. (Bilan socio-professionnel, Tangram et Atout). Les emplois subventionnés dans l'économie présentent clairement des résultats favorables (en termes de réinsertion et de non-réinscription). Cependant, le marché du travail ne dispose que d'une capacité d'absorption limitée. Les sollicitations sont nombreuses et variées (OAI, SPAS, SDE, ...). Afin de préserver l'intérêt du marché pour des projets</p>	<p>LMMT / Co-ORP (Coordination des ORP)</p>	Entièrement traitée (2015)

		<p>de réinsertion, la sollicitation doit rester modérée.</p> <p>Une liste des postes PET/PI (état au 17.11.2015) est disponible en annexe 2. A ce jour, il existe 2'189 postes d'accueil (soit 1'466 en institutions d'accueil et 723 en projets spécifiques).</p> <p>b) La définition d'un objectif de "taux de retour en emploi" pour chaque MIP inciterait les organisateurs à sélectionner les bénéficiaires présentant un meilleur profil d'employabilité.</p> <p>Par ailleurs, cet indicateur ne dépend pas uniquement de la qualité d'une MIP mais est fortement influencé par la conjoncture économique.</p> <p>Un tel taux ne peut être pris comme un indicateur direct de la qualité d'une mesure. Cependant, il peut présenter un intérêt pour comparer des mesures dans un même secteur / domaine et adoptant une méthodologie similaire.</p> <p>c) L'indicateur "taux d'abandon" ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une MIP de manière directe. Ceux-ci sont plus élevés dans les mesures accueillant des bénéficiaires éloignés du marché du travail et appliquant des règles strictes en termes de comportement et de respect des horaires. De plus, cette donnée constitue une information importante pour le conseiller ORP pour définir la volonté et la capacité de réinsertion du demandeur d'emploi.</p> <p>Afin d'identifier les motifs d'abandons et de</p>		
--	--	--	--	--

		<p>suivre leurs évolutions, la Co-ORP a fait introduire dans le système PLASTA, un champ permettant de renseigner ce point lors de l'établissement d'une décision d'abandon/annulation</p> <p>Au printemps 2016, soit après un an de mise en production, un monitoring sera mis en place et exploitable pour le pilotage des MMT.</p> <p>Par ailleurs, afin de rationaliser les coûts engendrés par les abandons de mesure, la LMMT négocie avec les différents organisateurs un tarif « au participant » et selon le prorata de la durée des mesures. C'est notamment ce qui a été récemment défini pour la mesure J'EM+.</p> <p>d) Bien qu'il s'agisse d'une compétence qui relève du Service de prévoyance et d'aide sociale (SPAS), le SDE, a intégré dans son catalogue, 3 mesures pilotes destinées accompagner des bénéficiaires très éloignés du marché de l'emploi. Il s'agit de mesures déjà évoquées sous le point a) (Bilan socio-professionnel, Tangram et Atout) et dont les descriptifs sont disponibles dans l'annexe 1.</p>		
29.2	<p><i>COÛT DES MESURES</i></p> <p>Afin de ramener le coût des mesures-pilotes (RCEMS, ProTravail) à un niveau moins élevé d'ici à la fin de la phase-pilote, mettre en œuvre les recommandations n° 5 et 6 ci-après.</p>	Voir recommandations 29.5 et 29.6	LMMT	Voir recommandations 29.5 et 29.6
29.3	<p><i>PROGRAMMES D'INSERTION</i></p> <p>a) Ramener la durée des PI à celle des PET (en projet spécifique : 1 à 3 mois, prolongeable jusqu'à 6 mois ; en institution</p>	a) Après analyse des données relatives aux durées moyennes des PI, il s'avère que la mise en œuvre de cette recommandation n'aurait qu'un impact modéré.	LMMT	En cours de traitement

	<p>d'accueil : 6 mois non prolongeable – cf. Annexe I).</p> <p>b) Intensifier l'aide à la recherche d'emploi pour le public spécifique des bénéficiaires du RI.</p> <p>c) Dans la mesure du possible compte tenu des contraintes imposées par la clause de non-concurrence, rééquilibrer le nombre de places en faveur des métiers actuellement sous-représentés (bâtiment, électricité, secrétariat, administration, etc.).</p>	<p>En effet, au cours du premier semestre 2015 la durée moyenne des PI s'élevait à 3.02 mois et 5.82 mois pour les PI prolongés. Durant cette période, seuls 5 PI ont été prolongés au-delà de 6 mois et la durée la plus importante représentait 6,5 mois.</p> <p>Il est intéressant de souligner qu'au cours du premier semestre 2015 seuls 11.55% de l'ensemble des PI ont été prolongés. Par ailleurs, cette tendance est en diminution puisqu'en 2013 les prolongations représentaient 13.14% de l'ensemble des PI et 12.5% en 2014.</p> <p>Ces éléments démontrent d'une part, que le nombre de prolongations de PI reste modéré et d'autre part, que la durée totale de ces mesures n'excède que rarement les 6 mois.</p> <p>De plus, le profil du demandeur d'emploi RI est potentiellement plus éloigné du marché du travail en comparaison à celui d'un bénéficiaire LACI. C'est pour cette raison que cette différence de durée existe entre le PET et le PI. Cette inégalité représente pour le bénéficiaire du RI, une opportunité pour combler ses manques aussi bien en termes de compétences transversales que professionnelles.</p> <p>b) De manière globale, l'intensification des TRE correspond à un objectif stratégique de la LMMT. Diverses démarches sont mises en œuvre afin de développer cette prestation. L'introduction du dispositif de plateformes TRE en 2013, disposant d'une capacité d'accueil de 4'500 places/année (public LACI et RI), en est un exemple. La mesure pilote</p>		
--	--	--	--	--



		<p>Atout initié en septembre 2015 également. En 2016, une nouvelle forme de prestation verra le jour : Plateforme Autonomie Plus. Dans sa version pilote, cette mesure dont l'axe principale sera la TRE, intègre le développement de compétences en langue et bureautique de base (utile à la recherche d'emploi).</p> <p>c) L'ouverture de 16 places d'accueil supplémentaires en institution d'accueil, est planifiée auprès du CGPI dès 2016. Elles concernent diverses fonctions telles que : aide-géomaticien, aide-jardinier, mécanicien, dessinateur en bâtiment et en génie civile, électricien de réseau, horticulteur, serrurier-soudeur, ...</p> <p>Une formation pilote « Polyvalence en bâtiment » sera initiée en 2016. Elle sera ouverte à un public aussi bien LACI que RI, les prérequis permettant d'accéder à cette formation sont « larges » car cette mesure est destinée à des profils de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés.</p>		
29.4	<p><i>J'EM</i></p> <p>a) Améliorer la sélection préalable des participants à J'EM, dans le but de tirer un bénéfice de la mesure plutôt que de tester leur disponibilité et motivation.</p> <p>b) Examiner avec l'organisateur la pertinence d'un raccourcissement de la mesure, compensé par un suivi plus personnalisé, donnant lieu à des retours d'informations aux ORP plus consistants.</p>	<p>a) Selon un sondage téléphonique mené par la LMMT auprès des ORP, le public sélectionné pour cette mesure est adéquat (personnes éloignées du marché du travail). Cependant, la mesure est souvent employée par les ORP dans le but de tester la motivation des demandeurs d'emploi. Afin de modifier cette tendance, une action de communication a été réalisée auprès des conseillers.</p> <p>De plus, comme la participation à cette</p>	LMMT	Entièrement traitée (2015)


		<p>mesure est journalière, elle est également prescrite afin de vérifier la disponibilité des bénéficiaires, ce qui permet d'expliquer, en partie, le taux d'abandon élevé.</p> <p>b) Depuis le 1er juillet 2015, la durée de la mesure est réduite à 4 mois. Il a été demandé à l'organisateur de mettre en place un suivi répondant d'avantage aux besoins spécifiques des bénéficiaires avec élaboration d'un plan d'action personnalisé. La dimension de coaching individuel est d'ailleurs aussi intensifiée.</p> <p>Par ailleurs, les contenus des rapports intermédiaires et finaux délivrés aux ORP par l'organisateur ont été révisés afin d'en améliorer la pertinence et l'utilité pour le suivi de l'assuré.</p>		
29.5	<p><i>RCEMS</i></p> <p>a) Revoir avec l'AVDEMS le processus de sélection préalable.</p> <p>b) Négocier avec les EMS une participation à hauteur de 20 % du salaire.</p>	<p>a) Lors de la dernière rencontre du 26 juin 2015 entre la LMMT et l'AVDEMS, des pistes permettant d'améliorer le processus d'accès à la mesure ont été mises en évidence et seront mises en place dès le 1er janvier 2016. Il est notamment question d'intégrer 1 à 2 jours de stage d'essai ainsi qu'un test de niveau de français (prérequis B1) dans le processus de sélection des candidats.</p> <p>La révision du document « Descriptif de la mesure » à destination des ORP et des bénéficiaires permettra en parallèle, de clarifier le profil minimum requis et le contenu de la mesure.</p> <p>Par ailleurs, les différents échanges intervenus au cours de cette année entre l'organisateur et la LMMT ont permis de</p>	LMMT	En cours de traitement

		<p>clarifier le rôle d'employeur des EMS. Autrement dit, les établissements d'accueil sont encouragés à interrompre un stage dont la pertinence, en termes de cible de réinsertion, ne se confirme pas.</p> <p>b) Suite à un sondage réalisé par l'AVDEMS auprès d'un échantillon représentatif d'EMS, il s'avère que le fait de leur demander une participation financière induirait une perte de compétitivité de la mesure par rapport à d'autres programmes existants. Autrement dit, les établissements risqueraient de ne plus engager de candidats.</p> <p>De plus, il est important de souligner que cette option, entraînerait une charge administrative excessive puisque la mesure AVDEMS implique la fermeture du dossier à l'ORP (le suivi n'est dès lors, plus possible via PLASTA).</p> <p>Néanmoins, afin d'optimiser le coût de cette mesure, sa durée a été réduite de 8 à 6 mois.</p> <p>Les coûts ainsi économisés seront affectés à l'augmentation du nombre de bénéficiaires accueillis dans la mesure (+ 1 session en 2016).</p> <p>Au-delà des recommandations formulées par la Cours des Comptes, d'autres améliorations de la mesure sont mises en œuvre. Nous pouvons évoquer l'introduction d'un entretien systématique au terme de l'emploi par l'EMS d'accueil et d'entretiens de suivi durant la mesure. Par ailleurs, l'amélioration de la reconnaissance de la formation AVDEMS sur le marché de l'emploi est également un axe à</p>		
--	--	---	--	--

		approfondir (p .ex. création de passerelles entre AVDEMS et La Croix Rouge).		
29.6	<i>PROTRAVAIL</i> a) Réduire la durée maximale de la mesure à 1 an et demi, voire 1 an, afin de réduire les coûts. Poursuivre le développement des recettes. b) Renforcer le support d'aide à la recherche d'emploi.	<p>a) Dès le 1er juin 2015, la durée du contrat de travail a été réduite à 12 mois, période durant laquelle la proportion de reprise d'emploi est la plus importante. En parallèle, le taux de participation à la mesure a été augmenté (80% pendant les 3 premiers mois, puis 100%). Cela entraîne une intensification de la mesure d'une part et d'autre part une accélération du taux de rotation.</p> <p>Il est à noter que le salaire horaire a été réduit. Il est désormais fixé à Fr. 17.60 indépendamment du taux d'occupation (auparavant Fr.14.85 à 50%, Fr. 17.60 à 60% et Fr. 20.35 à 80%).</p> <p>b) La collaboration avec le Cefil, qui proposait un soutien TRE aux bénéficiaires de Protravail, a été interrompue avec effet à juin 2015.</p> <p>Désormais, un soutien TRE est dispensé à l'interne de Protravail. Celui-ci prend la forme d'un atelier de 2 heures par semaine au minimum. Par ailleurs, un soutien personnalisé et ponctuel pour la recherche de stages et toutes démarches liées à la recherche d'emploi est proposé au besoin.</p>	LMMT	Entièrement traitée (2015)
29.7	<i>EFFET DE SEUIL ENTRE LE RI ET LES POURSUITES</i> a) Inviter le Conseil d'Etat à traiter cette problématique. b) Faire connaître les mesures de prévention du surendettement et d'aide au désendettement auprès des conseillers ORP.	<p>a) En date du 6 mars 2015, le Chef du DECS écrivait au Chef du DSAS afin de soulever cette problématique. Dans son courrier, il proposait de prélever 25% du forfait RI afin de désintéresser les créanciers.</p> <p>En date du 26 juin, le Chef du DSAS répondait que cette proposition ne peut être</p>	<p>a) Conseil d'Etat / SDE</p> <p>b) Co-ORP / SPAS</p>	Entièrement traitée (2015)

		<p>appliquée pour les raisons synthétisée ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le remboursement forcé de dette est de la compétence exclusive des offices de poursuite, et sur initiatives des créanciers.</li> <li>- La mission de l'aide sociale (RI) est d'assurer la couverture des besoins vitaux et l'intégration des bénéficiaires.</li> <li>- Le minimum vital du droit des poursuites (qui est donc insaisissable) est égal voire supérieur au forfait du RI.</li> <li>- Une retenue sur le forfait RI priverait les autorités d'application du RI de la possibilité de sanctionner.</li> </ul> <p>b) Au cours du mois de novembre 2015, une tournée commune entre le SPAS et le SDE sera effectuée au sein des ORP vaudois. Celle-ci a pour objectif de sensibiliser et informer les conseillers en placement sur la problématique du surendettement (causes et conséquences fréquentes). La seconde partie, d'avantage axée sur la pratique des CP, consiste à leur transmettre les outils afin de détecter cette problématique et orienter les demandeurs d'emploi vers les aides à disposition (Info Budget – Caritas Vaud, Gestion de Budget Spécialisé – GBS, Fonds de lutte contre la précarité, ...)</p>		
--	--	--	--	--



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2015</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département de l'économie et du sport (DECS)</b>
	<b>Rapport n°30 : Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du canton et des régions ? L'efficacité du SPECo à mesurer la performance des projets régionaux et leur contribution aux objectifs de développement économique fixés par le canton et les régions, publié le 11.03.2015.</b>	Entité auditée : Service de la promotion économique et du commerce (SPECo)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
30.1	<p><i>ASSURER PLUS DE COHÉRENCE ENTRE LES OBJECTIFS DE DIFFÉRENTS NIVEAUX</i></p> <p>A l'instar de ce qui se fait pour la mise en œuvre cantonale de la politique régionale de la Confédération<sup>4</sup>, un plan de mise en œuvre régional de la politique cantonale devrait être établi, assorti d'objectifs et d'indicateurs, et servir de base à la convention signée entre le canton et les organismes de développement régionaux.</p> <p>Pour un projet régional, s'inscrire dans une stratégie régionale et dans un axe de la PADE devrait être une condition nécessaire, mais pas suffisante. Celui-ci devrait aussi démontrer explicitement comment il contribue à créer (ou maintenir) de la valeur ajoutée et de l'emploi.</p> <p>L'annexe II du rapport d'audit n° 30 propose des pistes de réflexion vers une meilleure</p>	<p>Recommandation partiellement traitée, mesures en cours. En vue de la révision des stratégies régionales portant sur la législature 2017-2022, le SPECo a élaboré une nouvelle grille d'analyse renforçant l'analyse de la cohérence entre les différents niveaux régionaux et cantonaux.</p> <p>Néanmoins l'objectif n'est pas de faire des stratégies régionales des seuls « plans de mise en œuvre régionaux de la politique cantonale », mais plutôt de renforcer l'analyse en forces et faiblesses des régions et d'identifier les enjeux économiques qui en découlent, pour, ensuite, définir ce qui est éligible à un soutien LADE et subsidiairement LPR, ceci en conformité avec les axes de la PADE et du PMO déposé à la Confédération. En ce sens, la démarche du SPECo vis-à-vis des régions et de leurs stratégies s'appuie,</p>	SPECo	En cours de traitement

<sup>4</sup> Le Canton a élaboré un Programme cantonal 2012-2015 de mise en œuvre (PMO) de la politique régionale (LPR). Celui-ci sert de base à la convention-programme signée entre le Canton et la Confédération pour la même période. Le PMO se réfère à la PADE, mais il met en évidence les axes spécifiques visés par la LPR.

	cohérence des objectifs.	<p>par analogie, sur le commentaire du CDF qui salue le fait que le Canton de Vaud peut s'appuyer sur une stratégie cantonale claire (PADE) et des associations économiques régionales professionnelles, permettant ainsi de distinguer ce qui est éligible à un soutien LPR de ce qui ne l'est pas.</p> <p>Les stratégies déjà révisées de l'ADNV et en cours de révision de l'ARGdV illustrent cette orientation.</p>		
30.2	<p><i>FIXER DES OBJECTIFS SMART</i></p> <p>Les objectifs fixés devraient respecter les critères SMART<sup>5</sup> et être de préférence assortis d'indicateurs, de manière à pouvoir mesurer les résultats atteints par les subventions aux projets développés sous l'impulsion des régions. Les objectifs pourraient être spécifiques aux différents types de territoires identifiés dans la PADE<sup>6</sup>.</p> <p>Cette recommandation s'applique aux objectifs définis dans la PADE, mais également par analogie à ceux définis dans les stratégies régionales et aux objectifs spécifiques des projets régionaux.</p>	<p>Recommandation partiellement traitée, mesures en cours. L'identification plus explicite des objectifs / résultats attendus et la mesure de l'atteinte de ces résultats / objectifs est en cours de renforcement aux trois niveaux principaux (niveau cantonal, niveau régional et projets particuliers), ceci dans le cadre de la révision de la LADE, dans le cadre du règlement « projets régionaux », dans le cadre de la convention avec les organismes régionaux période 2016 – 2019 et finalement dans le cadre du PMO cantonal de la politique régionale fédérale.</p> <p>Aisé à l'échelle des projets, la définition d'indicateurs utiles et pertinents reste un exercice plus délicat aux échelles plus macro. Cette démarche sera par ailleurs reprise lors de l'évaluation en 2017 de la LADE / PADE, menée par un organisme tiers. Elle profitera aussi des réflexions en cours dans le cadre du PMO.</p> <p>Finalement l'élaboration de la PADE 2017 –</p>	SPECo	En cours de traitement

<sup>5</sup> Voir Annexe I du rapport d'audit n° 30.

<sup>6</sup> Une analyse SWOT a d'ailleurs été effectuée par type de territoire : les agglomérations, les centres cantonaux, les territoires péri-urbains et ruraux, les territoires de montagne.



		2022 pourra s'appuyer sur l'ensemble des enseignements issus de ces démarches. Il apparaît d'ores et déjà évident que le volet monitoring de cette dernière sera renforcé.		
30.3	<p><i>ADOPTER UNE DÉMARCHE ORIENTÉE RÉSULTATS</i></p> <p>Même si le SPECo applique de manière intrinsèque une approche orientée résultats lorsqu'il octroie des subventions aux projets régionaux, celle-ci devrait être formalisée, tant dans la phase de planification (ex ante), que dans celles de mise en œuvre et d'évaluation des projets (ex post).</p> <p>L'Etat serait ainsi en mesure de s'assurer, sur la base d'éléments concrets et systématiques, que les résultats obtenus par les projets subventionnés contribuent à la réalisation des objectifs fixés dans la LADE, la PADE et les stratégies régionales.</p> <p>Cette recommandation est transversale à l'ensemble des processus d'octroi et de contrôle des subventions et aux différents acteurs impliqués. Elle est déclinée de manière spécifique par les recommandations n° 4, 5 et 6.</p>	Recommandation totalement traitée, mesures en cours. Comme indiqué pour la recommandation 30.2, l'explicitation de l'orientation résultats, à l'échelle des projets soutenus, avec le monitoring et reporting y afférent, est en cours de renforcement à toutes les étapes du processus LADE, du dépôt de la demande par le porteur de projet au versement final de l'aide, ainsi qu'à toutes les étapes intermédiaires. Sans les modifier fortement, les formulaires internes (examen de la demande et suivi) et externes (dépôt de la demande et analyse régionale) seront renforcés dans cette perspective et s'appuieront sur la codification des processus définie dans le projet de règlement « projets régionaux ».	SPECo	En cours de traitement
30.4	<p><i>DÉFINIR DES CRITÈRES D'ÉVALUATION OBJECTIFS ET MESURABLES, AXÉS SUR LES RÉSULTATS</i></p> <p>Des critères objectifs et mesurables permettant d'évaluer un projet régional et de lui accorder une subvention pourraient être précisés dans un règlement d'application et/ou dans des directives internes au SPECo.</p> <p>Les résultats attendus d'un projet en matière de contribution au développement économique régional devraient constituer un</p>	Recommandation totalement traitée, dito 30.3.	SPECo	En cours de traitement

	<p>critère déterminant pour l'octroi d'une subvention, ainsi que pour l'importance du montant alloué.</p> <p>Ainsi, le SPECo pourrait mieux cibler l'allocation de ses ressources, et, au final, s'approcher d'une optimisation de l'impact de ses aides sur le développement économique du canton.</p>			
30.5	<p><i>VÉRIFIER LES RÉSULTATS DES PROJETS ET LEUR CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE</i></p> <p>Dès le départ du processus de soutien, les objectifs de résultats du projet devraient être déterminés, de manière à l'orienter dans la direction souhaitée.</p> <p>En tout cas à la fin du projet ou de manière plus régulière, le service devrait contrôler systématiquement les résultats atteints par la mise en œuvre du projet, et leur contribution aux objectifs de l'Etat, en vertu des critères définis préalablement (Recommandation 4).</p> <p>Un rapport doit être établi par le porteur de projet, soutenu par l'organisme régional compétent. Le SPECo doit définir la forme et le contenu du rapport, qui doit notamment comprendre les indicateurs nécessaires au contrôle de l'efficacité des subventions</p>	Recommandation totalement traitée, dito 30.3.	SPECo	En cours de traitement
30.6	<p><i>METTRE EN PLACE UNE PROCÉDURE DE REPORTING ORIENTÉE RÉSULTATS</i></p> <p>Une procédure de reporting orientée résultats devrait être mise en place. Elle permettrait au SPECo de disposer d'un véritable outil de pilotage stratégique (tableau de bord) pour synthétiser les résultats de ses mesures de</p>	Recommandation totalement traitée, dito 30.3.	SPECo	En cours de traitement

	soutien aux projets régionaux et évaluer leur contribution aux objectifs supérieurs de l'Etat en matière d'appui au développement économique. Ainsi, il est essentiel que la base de données des projets soit complétée dans ce sens.			
30.7	<i>SE PRÉMUNIR CONTRE LE RISQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS</i> Il conviendrait que le SPECo établisse à l'intention des acteurs impliqués dans les processus liés aux projets régionaux des directives en matière de prévention et de réduction des risques de conflits d'intérêts, et qu'il en vérifie l'application.	Recommandation peu traitée. L'analyse de risque a néanmoins été renforcée sur l'axe de la gouvernance des projets.	SPECo	Entièrement traitée (2015)
30.8	<i>ENCOURAGER LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ</i> L'Etat et les régions devraient travailler dans le sens d'une amélioration de l'implication des acteurs privés. En effet, ils sont à la fois les acteurs et les bénéficiaires du développement économique, qui ne peut pas se faire sans eux.	Recommandation peu traitée. L'implication des partenaires strictement privés dépend avant tout de la typologie et des étapes des projets soutenus.	SPECo	Entièrement traitée (2015)
30.9	<i>COORDONNER LES SUBVENTIONS CANTONALES</i> La Cour considère que la mise sur pied d'un tableau de suivi des subventions cantonales par projet/par bénéficiaire permettrait de vérifier simplement que le cumul des subventions <sup>7</sup> ne s'oppose pas aux principes d'opportunité et de subsidiarité de la Loi sur les subventions (LSubv, art. 5 et 6), ainsi qu'à celui de non distorsion de concurrence	<i>Aucune mesure prise</i> <u>Motifs invoqués par l'entité</u> : Cette recommandation ne peut être mise en œuvre par le SPECo, mais doit être adressée au service transversal compétent, du fait qu'il s'agit d'une thématique globale à l'échelle de l'ACV. Quoiqu'il en soit, lors de l'analyse du financement du projet, le SPECo demande un plan de financement complet incluant toutes	ACV / SAGEFI	Non traitée

<sup>7</sup> Selon la Lsubv (art. 16), « au cas où un bénéficiaire touche plusieurs subventions pour une même prestation, les autorités concernées désignent celle qui a compétence pour assurer la coordination de la procédure et du suivi et du contrôle. A défaut d'entente, l'autorité qui accorde la subvention la plus élevée est compétente pour assurer la coordination de la procédure et du suivi et du contrôle. »

	(LADE, art. 2.1.g).	<p>les sources de financement cantonales.</p> <p>La systématique formalisée telle que proposée par la cour des comptes doit vraisemblablement faire l'objet d'une directive et d'outils centralisés appuyant la mise en œuvre dynamique des articles 9 (inventaire centralisé) et 16 LSubv.</p>		
30.10	<p><i>S'ASSURER D'AVANTAGE DE LA PÉRENNITÉ DES PROJETS</i></p> <p>Le SPECo devrait plus systématiquement exiger de la part du porteur de projet d'exposer son « modèle d'affaires », de manière à démontrer ce qui permettra au projet d'assurer son financement à long terme.</p>	<p>Recommandation traitée systématiquement lors de l'analyse du business plan. La pérennité des projets, lorsque cela est pertinent, est un objectif cadre et un critère d'analyse. Cette pérennité reste néanmoins toujours difficile à garantir ex ante. La plausibilité de l'atteinte de cet objectif est donc toujours analysée, sans toutefois que cela offre des garanties, les projets soutenus présentant souvent, et par nature, un profil de risques supérieur à ceux pouvant se dispenser de soutien public. Il s'agit là d'une réalité consubstantielle à la volonté politique d'une politique régionale de développement économique.</p> <p>Dans le cas de manifestations ou de mesures organisationnelles, conformément au droit fédéral, le principe d'une aide limitée dans le temps, dite à l'impulsion, est reprise dans la mise en œuvre de la LADE. L'analyse de la plausibilité d'une pérennité du projet sans soutien LADE ni LPR est aussi menée, sans toutefois en faire un « kill » critère. Force est en effet de constater, après une phase initiale, que certains projets particulièrement opportuns nécessiteraient encore un soutien public, à tout le moins à moyen terme. Cette analyse a ainsi amené la Confédération à</p>	SPECo	Entièrement traitée (2015)

		pérenniser des soutiens à des projets soutenus par cette dernière initialement uniquement à l'impulsion, notamment sur des projets Innotour ou des plateformes technologiques.		
--	--	--	--	--