

**Cour des comptes  
du Canton de Vaud**

**Suivi des recommandations de la Cour  
des comptes du Canton de Vaud  
Rapports 2011-2017**

**Rapport n°45**

**du 2 mai 2018**

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



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. Synthèse</b> .....	<b>3</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	3
<b>RÉSULTATS</b> .....	4
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	11
<b>2. Rappel du cadre normatif et légal</b> .....	<b>12</b>
<b>NORMES INTERNATIONALES SUR LE SUIVI</b> .....	12
<b>SUIVI OBLIGATOIRE DANS LA LCCOMPTES</b> .....	12
<b>OBJECTIFS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS</b> .....	12
<b>3. Organisation et mise en œuvre du suivi</b> .....	<b>14</b>
<b>DEUX SUIVIS ANNUELS</b> .....	14
<b>RAPPORTS FAISANT L'OBJET D'UN SUIVI</b> .....	14
<b>PROCÉDURE DE SUIVI</b> .....	14
<b>STADE DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS – APPRÉCIATION PAR LA COUR</b> .....	15
<b>INVENTAIRE DES RECOMMANDATIONS NON TRAITÉES</b> .....	16
<b>4. Etat du suivi</b> .....	<b>17</b>
<b>Résumé de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit</b> .....	<b>17</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> .....	17
<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> .....	18
<b>RAPPORT N°20 : AUDIT DE PERFORMANCE DU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL, PUBLIÉ LE 11.10.2012.</b> .....	19
<b>RAPPORT N°23 : AUDIT SUR LES CONDITIONS CONCURRENTIELLES APPLIQUÉES AUX MARCHÉS PUBLICS DE HUIT COMMUNES, PUBLIÉ LE 19.12.2012</b> .....	21
<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> .....	22
Enfin, rien de nouveau en ce qui concerne 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 qui demeure non traitée. Elle sera analysée à l'occasion d'une prochaine révision de la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers). .....	25
<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> .....	26

<b>RAPPORT N°30 : LES SUBVENTIONS AUX PROJETS RÉGIONAUX PERMETTENT-ELLES LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU CANTON ET DES RÉGIONS ?, PUBLIÉ LE 11.03.2015. ....</b>	<b>26</b>
<b>RAPPORT N°32 : AUDIT DES PROJETS DE CONSTRUCTIONS SCOLAIRES POUR L'ENSEIGNEMENT OBLIGATOIRE, PUBLIÉ LE 24.06.2015. ....</b>	<b>28</b>
<b>RAPPORT N°33 : AUDIT DU CONTRÔLE DES HABITANTS DANS LE CANTON DE VAUD,PUBLIÉ LE 18.11.2015. 30</b>	<b>30</b>
<b>RAPPORT N°34 : AUDIT DU SERVICE DE LA PROTECTION DE LA JEUNESSE – INTERVENTIONS DE PROTECTION DE MINEURS EN DANGER DANS LEUR DÉVELOPPEMENT, PUBLIÉ LE 02.03.2016.....</b>	<b>32</b>
<b>RAPPORT N°36 : AUDIT DE PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'AIDE ET DE SOINS À DOMICILE, PUBLIÉ LE 27.04.2016. ....</b>	<b>34</b>
<b>RAPPORT N°37 : AUDIT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES BÂTIMENTS DE L'ÉTAT DE VAUD, PUBLIÉ LE 08.06.2016.....</b>	<b>35</b>
<b>RAPPORT N°38 : ORGANISATION, FINANCEMENT ET CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE DES ASSOCIATIONS DE COMMUNES VAUDOISES, PUBLIÉ LE 23.11.2016. ....</b>	<b>38</b>
<b>5. Annexe : Suivi détaillé de la mise en œuvre des recommandations des rapports.....</b>	<b>41</b>

# 1. Synthèse

## **AVANT-PROPOS**

La Cour des comptes du canton de Vaud présente son quatrième 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 suivi des recommandations 2017 porte sur les rapports publiés entre 2011 et 2016. Depuis le précédent exercice de suivi effectué en 2016, quatre nouveaux rapports, tous publiés en 2016 ont été intégrés à la procédure : n°34 « Audit du service de protection de la jeunesse – Interventions de protection de mineurs en danger dans leur développement », n°36 « Audit de performance du dispositif de mise en œuvre de la politique d'aide et de soins à domicile », n°37 « Audit du développement durable dans les bâtiments de l'Etat de Vaud », ainsi que n°38 « Organisation, financement et contrôle démocratique des associations de communes vaudoises ». D'autre part, les rapports n° 19 « Audit des droits de superficie accordés par les collectivités publiques vaudoises », n° 21 « Audit de performance de l'enneigement artificiel », n° 22 « Audit de performance de l'octroi des subsides aux primes d'assurance-maladie », ainsi que n° 29 « Audit de la performance des mesures cantonales d'insertion professionnelle destinées aux bénéficiaires de l'aide sociale », dont toutes les recommandations étaient, à la satisfaction de la Cour, entièrement traitées ont été retirés du suivi en 2017.

Avec l'intégration à la procédure des rapports n°36 et 38, celle-ci s'étend dorénavant également respectivement aux personnes morales de droit public et aux associations de communes.

Quinze rapports d'audit (n° 17, 18, 20, 23, 25 à 28, 30, 32 à 34, 36 à 38) sont alors concernés par le suivi 2017. Dix rapports s'adressent exclusivement à l'Etat de Vaud, deux sont communs à l'Etat de Vaud et à différentes communes, tandis qu'un rapport ne concerne que les communes. Le rapport n° 36 s'adresse à une personne morale de droit public, tandis que le rapport n° 38 est commun à l'Etat de Vaud et à 10 associations de communes. Ces quinze rapports représentent un total de 274 recommandations pour lesquelles des mesures sont attendues, alors que 240 recommandations étaient suivies en 2016, 167 en 2015 et 148 en 2014. L'augmentation du nombre de recommandations en 2017 par rapport à 2016 est due au rapport n° 38 intégré dans le suivi en 2017. L'audit porte sur l'Administration cantonale vaudoise et 10 associations de communes ; il génère à lui-seul 63 mesures d'amélioration attendues. D'autre part, le rapport n° 19, retiré du suivi en 2017 contenait 35 recommandations dorénavant entièrement traitées.

L'état des lieux dressé dans le présent rapport repose sur les informations communiquées par les entités auditées au 31 décembre 2017.

## RÉSULTATS

La Cour des comptes tient une nouvelle fois à saluer l'important travail réalisé par l'Administration cantonale vaudoise, par les Communes vaudoises, par les Associations de communes vaudoises ainsi que par les Personnes morales de droit public 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 9% des recommandations des rapports de la Cour concernant l'Etat de Vaud et 11% des recommandations concernant les communes vaudoises demeurent non traitées. Les quatre recommandations adressées à la personne morale de droit public sont en cours de traitement. 44% des recommandations concernant les associations de communes vaudoises sont non traitées, alors que 18% ont d'ores et déjà été entièrement traitées depuis la publication du rapport en novembre 2016.

91% des recommandations ont donc été traitées par l'Etat de Vaud, 89% par les Communes, 100% par la personne morale de droit public (en cours de traitement) et 56% par les Associations de communes, à des degrés d'avancement divers<sup>1</sup> : parmi les recommandations traitées, l'Etat en a traité entièrement la moitié, les communes en ont traité entièrement trois quarts, et les associations de communes en ont traité entièrement un cinquième.

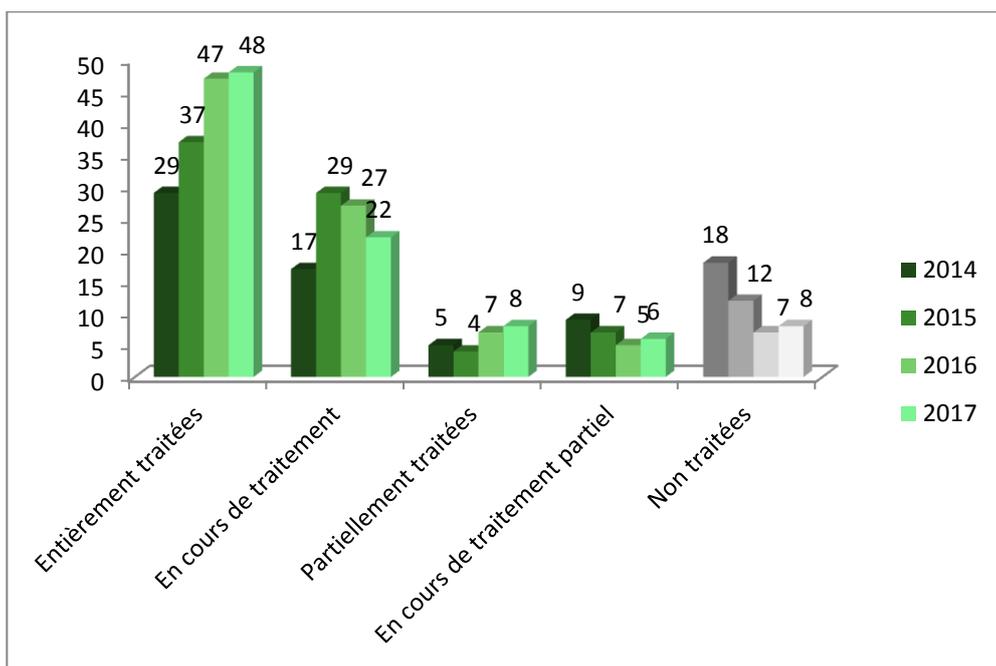
La Cour des comptes a ainsi pris connaissance avec satisfaction de la proportion importante de recommandations entièrement traitées, ainsi que du nombre de recommandations pour lesquelles des mesures sont en voie de réalisation. La Cour des comptes constate également que les ultimes mesures prises en 2017 par les entités auditées pour les rapports n° 20 « Audit de performance du Service du développement territorial » et n° 37 « Audit du développement durable dans les bâtiments de l'Etat de Vaud » répondent entièrement aux recommandations qui avaient été formulées. Il convient à cet égard de relever la promptitude avec laquelle les responsables de l'Etat ont mis en œuvre toutes les recommandations de ce dernier rapport, publié en juin 2016. De plus, en raison de l'expérience qui sera acquise avec la démarche SCI reposant sur la directive 22 et son application durant quelques années favorisant la compréhension et l'application d'un SCI plus large étendu aux prestations et à une gestion intégrée des risques à l'Etat de Vaud, la Cour des comptes a décidé de mettre fin au suivi du rapport n° 27 « Audit de la gestion des risques dans cinq entités de l'administration cantonale vaudoise ». Dès lors, ces trois rapports ne seront plus suivis par la Cour.

Les figures ci-dessous présentent le nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre pour le Canton, les Communes, les Associations de communes ainsi que les Personnes morales de droit public.

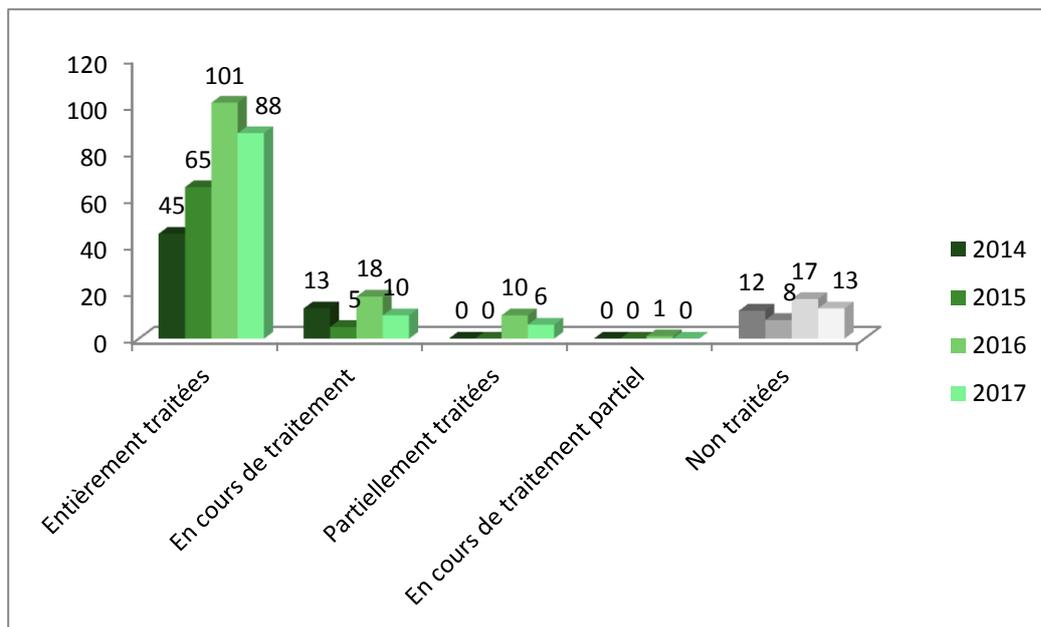
---

<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).

**Figure 1 : Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre<sup>2</sup>, Etat de Vaud**



**Figure 2 : Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre<sup>3</sup>, Communes vaudoises**



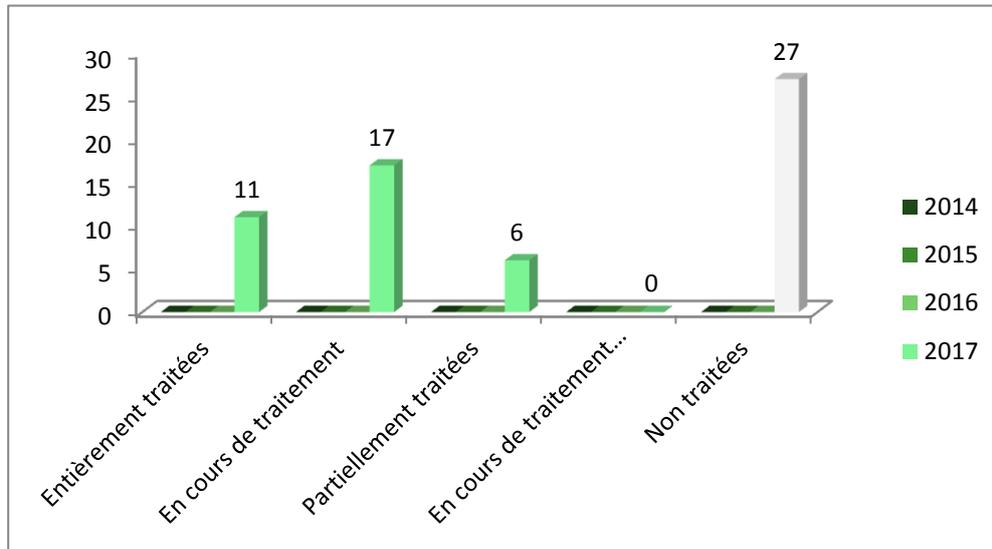
<sup>2</sup> **Etat de Vaud :**

- 2014 : rapports n° 16 et 18 à 28,
- 2015 : rapports n° 18 à 30,
- 2016 : rapports n° 18 à 23, 25 à 30, 32 et 33.
- 2017 : rapports n° 18, 20, 23, 25 à 28, 30, 32 à 34, 37 et 38.

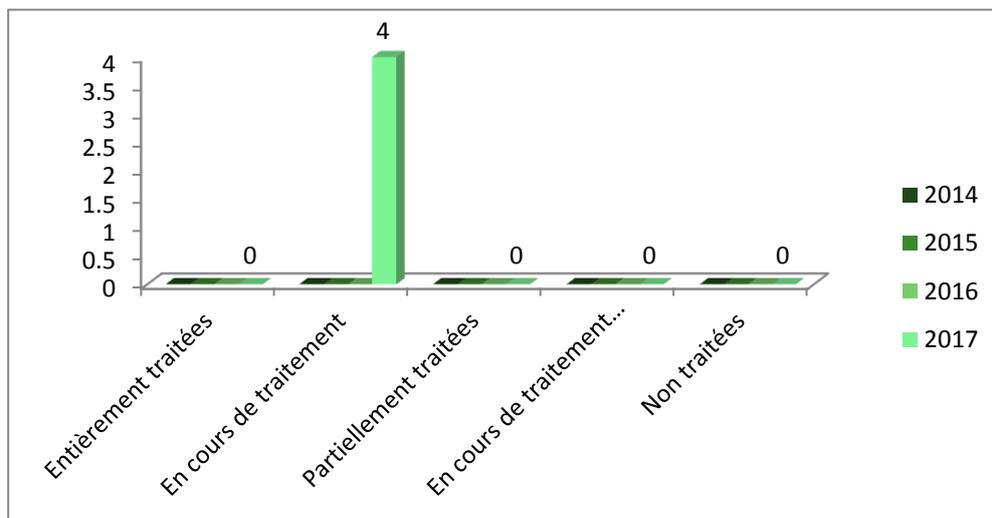
<sup>3</sup> **Communes vaudoises :**

- 2014 : rapports n° 17 et 19,
- 2015 : rapports n° 17, 19 et 23,
- 2016 : rapports n° 17, 19 et 33
- 2017 : rapports n° 17 et 33.

**Figure 3 : Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre<sup>4</sup>, Associations de communes vaudoises**



**Figure 4 : Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre<sup>5</sup>, Personnes morales de droit public vaudoises**



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

<sup>4</sup> **Associations de communes vaudoises :**

- 2014 : néant
- 2015 : néant
- 2016 : néant
- 2017 : rapport n° 38.

<sup>5</sup> **Personnes morales de droit public vaudoises :**

- 2014 : néant
- 2015 : néant
- 2016 : néant
- 2017 : rapport n° 36.

**Tableau n°1 : Nombre de recommandations suivies, Canton, Communes, Associations de communes et Personnes morales de droit public**

Entités auditées	Nombre de recommandations suivies – Total											
	Fin 2014			Fin 2015			Fin 2016			Fin 2017		
	Non traitées	En cours <sup>6</sup> Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
Canton	18	31	29	12	40	37	7	39	47	8	36	48
Communes	12	13	45	8	5	65	17	29	101	13	16	88
Associations de communes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	23	11
Personnes morales de droit public	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>74</b>	<b>20</b>	<b>45</b>	<b>102</b>	<b>24</b>	<b>68</b>	<b>148</b>	<b>48</b>	<b>79</b>	<b>147</b>
<b>%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>12%</b>	<b>27%</b>	<b>61%</b>	<b>10%</b>	<b>28%</b>	<b>62%</b>	<b>18%</b>	<b>29%</b>	<b>54%</b>

<sup>6</sup> « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement » et « en cours de traitement partiel ».

**Tableau n°2 : Nombre de recommandations suivies, Canton**

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Canton											
	Fin 2014			Fin 2015			Fin 2016			Fin 2017		
	Non traitées	En cours <sup>7</sup> Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
16	2		3									
18	2	10	3	2	10	3	2	8	5	2	5	8
19		1	4		1	4			5			
20		2	6		2	6		1	7			8
21	6			3		3			6			
22	1		4		1	4			5			
23	1	1	3	1	2	2	1	2	2	1	1	3
24		2	6			8						
25	2	6		2	6		1	6	1	1	6	1
26	2	3		1	4		1	4 <sup>8</sup>	4 <sup>9</sup>	1	2	2
27	2			2			2			2		
28		6			6			6			6	
29					2	4			6			
30				1	6	3		6	4		3	7
32								4			4	
33								2	2			4
34										1	7	2
37												13
38											2	
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>7</b>	<b>39</b>	<b>47</b>	<b>8</b>	<b>36</b>	<b>48</b>
<b>%</b>	<b>23%</b>	<b>40%</b>	<b>37%</b>	<b>13%</b>	<b>45%</b>	<b>42%</b>	<b>8%</b>	<b>42%</b>	<b>50%</b>	<b>9%</b>	<b>39%</b>	<b>52%</b>

<sup>7</sup> « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement » et « en cours de traitement partiel ».

<sup>8</sup> En 2016, le DFIRE et le CHUV ont répondu de manière distincte aux recommandations 26.1, 26.2, 26.3 et 26.5.

<sup>9</sup> idem

**Tableau n°3 : Nombre de recommandations suivies, Communes**

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Communes											
	Fin 2014			Fin 2015			Fin 2016			Fin 2017		
	Non traitées	En cours <sup>10</sup> Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
17	7	13	20	3	5	32	3	2	35	3	2	35
19	5		25	5		25			30			
23 <sup>11</sup>						8			8			8
33							14	27	28	10	14	45
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>65</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>101</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>88</b>
<b>%</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>	<b>64%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>	<b>83%</b>	<b>12%</b>	<b>19%</b>	<b>69%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>75%</b>

<sup>10</sup> « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement » et « en cours de traitement partiel ».

<sup>11</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.

**Tableau n°4 : Nombre de recommandations suivies, Associations de communes**

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Communes											
	Fin 2014			Fin 2015			Fin 2016			Fin 2017		
	Non traitées	En cours <sup>12</sup> Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
38										27	23	11
<b>TOTAL</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	<b>27</b>	<b>23</b>	<b>11</b>
<b>%</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	<b>44%</b>	<b>38%</b>	<b>18%</b>

**Tableau n°5 : Nombre de recommandations suivies, Personnes morales de droit public**

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Communes											
	Fin 2014			Fin 2015			Fin 2016			Fin 2017		
	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
36										0	4	0
<b>TOTAL</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

<sup>12</sup> « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement » et « en cours de traitement partiel ».

La Cour des comptes, délibérant en séance plénière en date du 2 mai 2018, a adopté le présent rapport public en présence de M. Frédéric Gognuz, président, de Mme Eliane Rey, vice-présidente, et de Mme Anne Weill-Lévy, vice-présidente.

### ***REMERCIEMENTS***

La Cour des comptes tient à remercier vivement le Conseil d'Etat, les Municipalités, les Associations de communes, l'Association Vaudoise d'Aide et de Soins à Domicile et leurs offices et services respectifs pour leur bonne coopération et diligence dans ce quatrième 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 très précieux qu'il a apporté à l'équipe d'audit en charge du suivi dans la coordination et 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>13</sup>.

Les principes fondamentaux de l'audit de performance (ISSAI 300) 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>14</sup>

---

<sup>13</sup> ISSAI 300 §42 « Principes fondamentaux de l'audit de performance », ISSAI 3000 §136 « Norme relative à l'audit de performance » et ISSAI 3200 §146-155 « Lignes directrices sur le processus d'audit de la performance ».

<sup>14</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>15</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>16</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>15</sup> Adapté de ISSAI 3000.

<sup>16</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>17</sup>. C'est pourquoi les rapports n° 37 et 38 publiés respectivement en juin et novembre 2016 ont été ajoutés aux rapports pris en considération dans les exercices de suivi précédents.

En 2017, les rapports n° 19, publié en décembre 2011, n° 21, publié en novembre 2012, n° 22, publié en décembre 2012 et n° 29, publié en novembre 2014 sont sortis du processus de suivi. Leurs 52 recommandations au total ont en effet été considérées entièrement traitées par la Cour, lors de l'exercice de suivi 2016. Par conséquent, comme mentionné dans l'avant-propos, les rapports n° 17, 18, 20, 23, 25 à 28, 30<sup>18</sup>, 32 à 34<sup>19</sup> et 36 à 38, publiés entre novembre 2011 et novembre 2016, représentant 274 recommandations, font l'objet du présent rapport de suivi. A lui seul, le rapport n° 38, adressé au Canton, ainsi qu'à 10 associations de communes, a généré 63 nouvelles recommandations à suivre.

### **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

---

<sup>17</sup>ISSAI 3200 §148.

<sup>18</sup> Le rapport n°31 est le rapport sur le suivi des recommandations des rapports 2011-2014, publié en mars 2015.

<sup>19</sup> Le rapport n°35 est le rapport sur le suivi des recommandations des rapports 2011-2015, publié en avril 2016

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, les Municipalités, les Associations de communes, respectivement des Personnes morales de droit public concernées par l'un ou plusieurs rapports d'audit) ont été contactées en août et septembre 2017 pour des réponses attendues au 31 décembre 2017. Vu le travail conséquent que cela représente pour elles, la Cour a décidé de systématiquement laisser aux entités auditées un délai de plus de trois mois pour répondre.

Quasiment 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.

## **STADE DE MISE EN ŒUVRE 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 300, ISSAI 3000 et ISSAI 3200) ».*

La Cour examine chaque réponse donnée par les entités auditées pour évaluer le stade de mise en œuvre des recommandations, au regard de la systématique présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°6 : Systématique des appréciations de la Cour**

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 précédent 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 entreprise par l'entité auditée à la date du 31 décembre 2017. A cette date, respectivement 8 recommandations s'adressant au Canton, 13 recommandations s'adressant à différentes communes et 27 recommandations s'adressant à différentes associations de communes sont restées non traitées.

L'inventaire faisant mention des 8 recommandations non traitées, au 31 décembre 2017, 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 inventaire au 30 juin 2017, composé des 7 recommandations alors non traitées, avait été transmis en juillet 2017.

## 4. Etat du suivi

L'état du suivi porte sur les mesures prises par les entités auditées au 31 décembre 2017 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 15 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 sont entièrement traitées depuis 2014.
- Pour la Commune de Montreux, les sept recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées depuis 2015.

- Pour la Commune de Nyon, les sept recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées depuis 2016.
- Pour la Commune de La Tour-de-Peilz, les sept recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées depuis 2016.
- Pour la Commune de Vevey, sur les six recommandations émises, seules trois ont été entièrement traitées. S'agissant des trois recommandations non traitées, rien n'indique une évolution du dossier nonobstant l'entrée en fonction de la nouvelle cheffe de service en charge du logement.
- Pour la Commune d'Yverdon-les-Bains, des sept recommandations émises par la Cour des comptes, cinq sont entièrement traitées et deux sont toujours 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.

### ***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.

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, huit sont entièrement traitées et trois sont partiellement traitées. Deux autres recommandations sont en cours de traitement ; pour une d'entre elles, les mesures en cours ne répondent toutefois que partiellement aux recommandations. Deux recommandations n'ont pas été traitées.

Si, lors de la publication du rapport, la Cour avait fait état de lacunes dans la gestion des marchés publics au sein de l'ACV, de l'insuffisance de cadre et d'outils mis en place, elle constate avec satisfaction les avancées positives réalisées depuis lors pour pallier ces manquements.

La Cour salue tout d'abord la poursuite en 2017 par la DIRH de l'organisation d'un séminaire interne sur les marchés publics. Un tel forum, mis sur pied pour la première fois en 2016, permet en effet la nécessaire diffusion d'informations auprès des entités soumises à cette législation complexe. Elle relève également l'intégration de plusieurs de ses recommandations lors de la révision de la directive interne Druide relative aux marchés publics en 2017 comme la précision de la définition du marché spécifiant l'interdiction du « saucissonnage » des marchés ou la clarification des responsabilités lors de la délégation de compétences.

La Cour regrette toutefois que le Canton ne souhaite pas mettre en place une procédure de contrôle de conformité des appels d'offres concurrentiels à l'Etat et de ce fait exercer son rôle d'autorité de surveillance comme le prévoit l'article 14 de la loi vaudoise sur les marchés publics. La Cour déplore également 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), permettant de faciliter le contrôle de l'application de la loi au sein de l'ACV.

***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>20</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 :**

Les huit recommandations émises par la Cour des comptes sont dorénavant entièrement traitées.

Le SDT a traité la dernière recommandation relative à l'identification et à la clarification des compétences respectives du canton et des communes, en particulier des marges d'appréciation dont disposent les communes, en faisant figurer dans l'exposé des motifs et projet de loi modifiant la partie aménagement du territoire de la loi sur l'aménagement du territoire et les constructions (LATC) une description générale des compétences communales. Un travail d'accompagnement des communes a par ailleurs été effectué avec les fiches d'application du plan directeur cantonal qui leur fournissent des clefs pour élaborer leurs planifications en conformité avec le cadre légal. Une description plus précise des compétences respectives n'est pas possible en raison de la limite mouvante entre légalité et opportunité en fonction des cas particuliers, d'autant que la marge de manœuvre en opportunité s'est considérablement réduite.

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. Dès lors, le rapport sera retiré du suivi des recommandations effectué par la Cour.

---

<sup>20</sup> Loi du 4 décembre 1985 sur l'aménagement du territoire et les constructions (LATC), 700.11.

## **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>21</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, trois sont entièrement traitées. Une recommandation est en cours de traitement et une recommandation n'a pas été traitée. Une sixième recommandation s'adresse à huit différentes communes. Chacune de ces communes a entièrement traité cette recommandation en 2015.

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 le projet en cours de révision de ce document.

En 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

---

<sup>21</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.

cantonale dans les procédures communales en application de l'art. 14 LMP-VD. Elle maintient sa recommandation dont la mise en œuvre est indispensable à la bonne application de la législation.

***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>22</sup> et de la LSubv<sup>23</sup> relatives au principe d'efficacité.

**Suivi des recommandations :**

Des huit recommandations émises par la Cour des comptes, une est entièrement traitée et deux sont partiellement traitées. Quatre recommandations sont en cours de traitement, mais pour trois d'entre elles ces mesures ne répondent que partiellement aux recommandations. Une recommandation reste non traitée.

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

La Cour prend acte que la DGMR prévoit de signer, en collaboration avec la Confédération, des conventions d'objectifs biennales avec les entreprises du trafic régional dès lors que le système national de mesure de la qualité développé par l'Office Fédéral des Transports (OFT) sera opérationnel (fin du 1<sup>er</sup> semestre 2018). Elle suit néanmoins l'évolution de la révision du financement du trafic régional actuellement à l'étude avec des effets prévus pour la période d'offre 2020-2021 afin d'évaluer les conséquences possibles et faire au besoin les modifications

<sup>22</sup> Loi du 17 mai 2005 sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales (LPECPM), 610.20.

<sup>23</sup> Loi du 22 février 2005 sur les subventions (LSubv), 610.15.

nécessaires. La signature de conventions de subventionnement des prestations de transport de voyageurs (régional et local), même sans contenir encore d'objectifs, a déjà été une amélioration importante apportée à la mise en œuvre des exigences de la LSubv.

La Cour prend acte que la DGMR ne souhaite pas renforcer la stratégie générale de développement des transports publics mais note avec satisfaction qu'une réflexion est en cours concernant l'élaboration d'un document introduisant des objectifs et qu'une première ébauche de planification à moyen terme a été établie en 2016. 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. La recommandation visant à disposer d'une vision globale des prestations commandées est en revanche désormais entièrement traitée avec l'élaboration par la DGMR d'un document englobant les principales modifications des prestations commandées pour la période d'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 qu'un suivi de la représentation ait été instauré.

Ainsi, les mesures annoncées permettent de renforcer le pilotage stratégique des transports publics dans le canton, sans toutefois permettre encore à la Cour de considérer ses recommandations comme entièrement traitées.

**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, deux sont entièrement traitées, deux sont en cours de traitement et une dernière n'a pas été traitée, selon les précisions apportées ci-après :

Une directive LPers, intitulée « prévention et gestion des conflits d'intérêts au sein de l'Administration cantonale vaudoise - règles en matière de cadeaux et d'invitation » incitant les services de l'Etat à définir leurs valeurs, est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016. Elle s'applique à tous les services de l'Etat de Vaud, y compris au CHUV et à l'Ordre judiciaire. Les établissements autonomes s'en inspirent pour adopter leur propre réglementation. A son article 7, il est mentionné que « *les services sont compétents pour adopter des chartes ou des codes de déontologie qui déclinent les valeurs et les principes éthiques prévalant au sein de l'Administration cantonale. Ils peuvent compléter la présente directive par une instruction interne lorsque les spécificités de leur activité l'exigent* ». Le CHUV a prévu de formaliser une charte de comportement annexée au contrat de travail pour 2018. Pour mémoire, il a édicté différentes directives institutionnelles, dont une portant sur la gestion du risque lié aux conflits d'intérêts et une autre sur les activités accessoires et leur revenu. Cette dernière, et le processus, sont en cours de révision. La directive et le processus doivent être validés par le comité de direction du CHUV avant le 31 mars 2018.

En ce qui concerne la recommandation de former d'une manière générale les collaborateurs de l'Etat sur la définition des risques de corruption et de conflits d'intérêts, et de manière spécifique à l'intérieur des services, de développer des formations de nature éthique en fonction des tâches et des responsabilités des collaborateurs, elle est en cours de traitement. D'une part, l'information des

collaborateurs se fait au travers de la directive LPERS 50.02. D'autre part, il est prévu d'aborder ce thème dans le cursus de formation destiné à la fonction RH. Quant au CHUV, il précise que d'ici au 31.12.2018, une formation en ligne sera mise sur pied par le Centre des formations du CHUV et à destination de tous les collaborateurs. Une information, via internet, sera faite et un suivi des accès à cette plate-forme sera effectué. Le but étant d'assurer une diffusion maximale.

Enfin, rien de nouveau en ce qui concerne 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 qui demeure non traitée. Elle sera analysée 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. Le Conseil d'Etat a accepté de déplacer la mise en vigueur des SCI à 2019. L'ensemble des départements ont annoncé leur planning de mise en œuvre.

Vu ce qui précède, la Cour des comptes a décidé de mettre fin au suivi du rapport N° 27.

## ***RAPPORT N°28 : AUDIT DE LA FONCTION ACHATS DE FOURNITURES ET BIENS MOBILIERS À L'ÉTAT 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>24</sup>, dont le volume se chiffre à CHF 134 millions par année. Les achats examinés pour cet audit représentent ainsi plus du quart du total des achats de l'Etat.

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

### **Suivi des recommandations :**

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

La Cour a pris note avec satisfaction que la réforme des achats à l'Etat est en voie de se réaliser conformément à ses recommandations dans le cadre d'un projet interne à l'Etat (le projet ReFA), dont elle suivra avec intérêt les avancées.

## ***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

---

<sup>24</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.

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 émises par la Cour des comptes, sept sont entièrement traitées et trois en cours de traitement.

La Cour des comptes salue le fait que le Conseil d'Etat a pris en considération ses recommandations dans le cadre du *Règlement d'application de la loi du 12 juin 2007 sur l'appui au développement économique pour les subventions aux projets régionaux (RLADEPR)*, dont l'entrée en vigueur est au 1er janvier 2017. Il est prévu que les principaux formulaires correspondants, en lien avec le suivi des projets régionaux, soient mis en œuvre conjointement avec le règlement.

La Cour se félicite qu'en 2017 le service ait mis en œuvre ses recommandations portant sur l'adoption d'une démarche orientée résultats et d'une définition des critères d'évaluation objectifs et mesurables, axés sur les résultats. Il en va de même de la mise en œuvre de la vérification des résultats des projets et leur contribution au développement économique. Elle constate que la mise en place d'une procédure de reporting orientée résultat doit encore être finalisée à l'échelle des

axes, que la fixation d'objectifs SMART n'est pas encore aboutie tout comme l'amélioration de la mise en cohérence entre les objectifs de différents niveaux.

## ***RAPPORT N°32 : AUDIT DES PROJETS DE CONSTRUCTIONS SCOLAIRES POUR L'ENSEIGNEMENT OBLIGATOIRE, PUBLIÉ LE 24.06.2015.***

### **Résumé du rapport :**

Les enjeux financiers des constructions scolaires à charge des communes, depuis l'entrée en vigueur de la démarche EtaCom le 1er janvier 2004, soit près de 2 milliards de francs entre 2001 et 2035, ont conduit la Cour des comptes à mener un audit. L'analyse a porté sur 17 projets. La Cour relève des grands écarts de coûts, les constructions réalisées sur la base d'un concours d'architecture étant en moyenne une fois et demi plus onéreuses que celles réalisées sans concours. Sans ignorer le principe de l'autonomie communale, la Cour appelle à un meilleur respect du principe d'économicité. Elle recommande la mise en place par le Canton d'outils simples afin d'aider les communes à mieux calibrer leurs projets.

S'agissant des projets examinés dans le cadre de l'audit, la Cour a constaté que les communes ont néanmoins la capacité de remplir leur mission de construction. De grands écarts de coûts entre les projets ont toutefois été mis en exergue. Rapportés à l'unité de surface (coûts TTC par surface nette), les coûts s'échelonnent entre CHF 3150 et plus de CHF 7000 au mètre carré net (m<sup>2</sup>). Les constructions menées sur la base d'un concours d'architecture - procédure avant tout destinée aux projets complexes - sont par nature plus onéreuses (en moyenne 1.4 fois pour les projets de l'audit) que celles de conception plus simple, réalisées sans concours.

La Cour a souligné l'importance du choix de la procédure adoptée par le maître de l'ouvrage, celui-ci ayant un impact déterminant sur les coûts. Si, parmi les projets sous revue, plusieurs ont été menés dans un souci d'économie réel et avec efficacité, elle relève que, pour ceux réalisés sur concours, le choix initial de procédure n'a pas toujours été opéré « en toute connaissance de cause », faute d'expérience en la matière. La Cour a aussi relevé que la gouvernance des projets devait être améliorée, ce qui implique une intensification de la collaboration entre le Canton et les communes comprenant la nécessaire révision des directives régissant la matière. Enfin, la Cour a recommandé que le Canton mette à disposition des communes des outils statistiques simples de coûts de construction, afin que les communes disposent de points de comparaison pour que leurs choix architecturaux correspondent à leurs objectifs et à leur capacité financière. De tels outils permettraient aux communes d'éviter une construction «premium», à moins qu'une volonté politique claire et transparente n'ait été exprimée dans ce sens.

### **Suivi des recommandations :**

La Cour a émis huit recommandations. Les quatre recommandations adressées au Canton sont en cours de traitement. Le solde des recommandations est adressé aux communes et maîtres d'ouvrage des projets de construction à venir. Elles ne peuvent alors être suivies selon la procédure standard.

Si la Cour relève que les recommandations adressées à la DGEO ont recueilli de sa part un accueil favorable sur le principe, et sont de ce fait en cours de traitement, elle appelle de ses vœux une intensification de la collaboration entre le Canton et les communes afin d'accélérer la nécessaire révision des directives régissant les constructions scolaires. Celles actuellement en vigueur ne sont en effet plus en phase avec la loi actuelle sur l'enseignement obligatoire (LEO) qui date pourtant de 2011.

La Cour note l'intention de la DGEO de mettre en place un véritable système d'information sur les constructions scolaires, l'élaboration d'un inventaire des bâtiments et des salles constituant ainsi une première étape dans ce sens. La Cour salue les travaux préparatoires à la mise en place d'un système de gestion des bâtiments scolaires. Elle regrette néanmoins l'échéance lointaine de la mise en œuvre prévue pour cet outil (2020-2022) et suivra avec intérêt la progression de ce projet.

## ***RAPPORT N°33 : AUDIT DU CONTRÔLE DES HABITANTS DANS LE CANTON DE VAUD, PUBLIÉ LE 18.11.2015.***

### **Résumé du rapport :**

Depuis l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur l'harmonisation des registres en 2008, ce secteur a connu une forte évolution. Dans le canton de Vaud, le contrôle des habitants (CdH) a été maintenu dans les communes ; les données recueillies sont assemblées dans un registre cantonal.

L'audit de la Cour des comptes est basé sur une sélection de quinze communes vaudoises réparties sur l'ensemble du canton. L'analyse a porté sur la qualité des processus dans les bureaux de CdH, le respect de la protection des données personnelles récoltées et la surveillance exercée par les municipalités et le Service cantonal de la population (SPOP).

La Cour des comptes a relevé des processus d'enregistrement et de contrôle hétérogènes dus à des directives insuffisantes qui génèrent des inégalités de traitement entre administrés et peuvent conduire à des irrégularités dans les registres. Les préposés et collaborateurs des contrôles des habitants ne bénéficient pas toujours d'une formation suffisante, ce qui peut être source d'erreurs dans les registres. Par ailleurs, des problèmes de protection des données ont été constatés : dans certaines communes, des données non indispensables à la tenue des registres des habitants sont notamment collectées. Un manque de surveillance des contrôles des habitants, tant par la plupart des municipalités que par le SPOP, est signalé. En outre, le SPOP n'émet pas de directives suffisantes.

La Cour a recommandé aux communes de se déterminer sur les pratiques à appliquer et les contrôles à effectuer pour atteindre la qualité de données souhaitée, précisant qu'une bonne identification et une inscription correcte des habitants permet notamment d'optimiser le prélèvement des impôts et taxes. A ce titre, la Cour a conseillé aux municipalités de contrôler si les personnes enregistrées en séjour ne sont pas en réalité domiciliées en résidence principale. Grâce à des vérifications de ce type, la commune d'Ecublens estime avoir récupéré CHF 1'800'000 de recettes fiscales cantonales et communales entre 2011 et 2014.

Enfin, la Cour des comptes recommande de renforcer la coordination entre l'ensemble des acteurs responsables, en particulier le SPOP, l'Administration cantonale des impôts et la Direction des systèmes d'information afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience dans ce domaine.

### **Suivi des recommandations :**

La Cour a émis 10 recommandations. Les 4 premières s'adressent au Canton. Les 6 recommandations suivantes sont adressées à l'ensemble des Communes vaudoises, mais de manière spécifique à chacune des 15 communes auditées. En totalité, 73 recommandations sont suivies par la Cour pour ce rapport, auprès de l'Administration cantonale vaudoise et des 15 Municipalités de Concise, Cossonay, Ecublens, Gland, Jorat-Menthue, Lausanne, Lutry, Montreux, Morges, Nyon, Ollon, Payerne, Rougemont, Vevey et Yverdon-les-Bains.

Les quatre recommandations adressées au Canton sont dorénavant entièrement traitées.

En ce qui concerne les Communes, des 69 recommandations suivies, 45 sont entièrement traitées et 6 partiellement traitées. Huit recommandations sont en cours de traitement. Dix recommandations sont non traitées.

Conformément au rapport d'audit publié, l'état du suivi est présenté, en ce qui concerne les communes, de manière agrégée. En revanche, la Cour a adressé à chaque Municipalité concernée l'état du suivi propre à sa commune.

**Tableau n°7 : Etat du suivi par recommandation, rapport n°33**

Reco. n°	En charge des suites données	Nb. de Communes concernées	Etat du suivi 2017
33.1	Département de l'économie, de l'innovation et du sport (DEIS)		Entièrement traitée (2017)
33.2			Entièrement traitée (2016)
33.3			Entièrement traitée (2017)
33.4			Conseil d'Etat
33.5	Municipalités	9	Entièrement traitées : 2 En cours de traitement : 3 Non traitées : 4, dont 2 refusées par les audités concernés
33.6		15	Entièrement traitées : 9 En cours de traitement : 1 Partiellement traitées : 2 Non traitées : 3, dont 2 refusées par les audités concernés.
33.7		10	Entièrement traitées : 7 En cours de traitement : 1 Partiellement traitée : 1 Non traitée : 1
33.8		15	Entièrement traitées : 14 En cours de traitement : 1
33.9		5	Entièrement traitées : 5
33.10		15	Entièrement traitées : 8 En cours de traitement : 2 Partiellement traitées : 3 Non traitées : 2, dont 1 refusée par l'audité concerné

La Cour a pris acte avec satisfaction des mesures prises par le SPOP ainsi que de la bonne collaboration avec le bureau de la PPDI et les Préposés pour favoriser l'harmonisation des pratiques des bureaux de CdH. Le « Guide pratique, la protection des données s'invite au contrôle des habitants » a été finalisé et rendu disponible au téléchargement dans une version mise à jour en novembre 2017. Comme annoncé, le SPOP a sollicité les Préfets pour inspecter les bureaux de contrôle des habitants de leur district.

Au niveau des Communes, tous les Préposés ont suivi une formation dispensée par le SPOP afin de comprendre et appliquer la loi sur la protection des données. Une Commune indique devoir encore décrire les procédures dans ce domaine et supprimer certaines données qui ne devraient pas figurer dans le registre (33.8).

La plupart des Communes ont effectué des vérifications sur l'enregistrement des personnes en séjour et sur les logements sans habitant attribué (33.6 et 33.7). Dans certains cas, ces démarches ont abouti à l'enregistrement en résidence principale d'habitants qui ne figuraient pas dans le registre : par exemple, une commune a effectué une extraction du registre du contrôle des habitants et a pu, suite à différents contrôles réalisés et au flux naturel des habitants, attribuer un ou des habitant(s) à 36.6% des logements qui étaient « vacants ». Certaines Municipalités n'ont par contre pas souhaité faire de recherches plus détaillées sur les logements dans lesquels aucun habitant n'est enregistré. La Cour relève que des contrôles peuvent s'avérer utiles pour renforcer l'identification et l'inscription des habitants dans les registres, qui servent notamment de base pour la détermination du domicile fiscal des personnes physiques.

Plusieurs Municipalités ont mis en œuvre les recommandations leur demandant d'une part de définir les pratiques de leur bureau de contrôle des habitants (33.5) et d'autre part de définir et suivre les indicateurs clé leur permettant de vérifier la bonne application de la loi et des procédures par leur bureau de CdH, d'identifier les problèmes et de prendre des mesures correctrices si cela s'impose (33.10).

## ***RAPPORT N°34 : AUDIT DU SERVICE DE PROTECTION DE LA JEUNESSE - INTERVENTIONS DE PROTECTION DE MINEURS EN DANGER DANS LEUR DEVELOPPEMENT, PUBLIÉ LE 02.03.2016.***

### **Résumé du rapport :**

L'intervention de l'Etat a pour double objectif de protéger les mineurs en danger dans leur développement et de réhabiliter les compétences parentales. Elle constitue toutefois un acte d'ingérence dans la liberté et le statut des parents strictement encadré par des dispositions légales au niveau fédéral et cantonal. Chaque année, environ 6'500 mineurs bénéficient d'un suivi du SPJ, ce qui représente un coût de plus de CHF 100 millions pour l'Etat de Vaud.

L'audit a eu pour objectif de déterminer si le Service de protection de la jeunesse (SPJ) avait une gestion de ses interventions qui lui permette de protéger au mieux les mineurs mis en danger dans leur développement, dans le respect des exigences légales.

Le SPJ a défini, pour ses quatre Offices régionaux de protection des mineurs (ORPM), une organisation et un fonctionnement qui sont en mesure d'assurer la qualité de ses interventions et

de favoriser ainsi leur efficacité. La Cour a néanmoins recommandé d'orienter la formation sur les compétences clés nécessaires et de consolider certains éléments du dispositif d'appui, de suivi et de contrôle des interventions développé par le Service.

La Cour a observé qu'à tous les niveaux, les collaborateur-trice-s et leurs responsables hiérarchiques font preuve d'un grand engagement pour apporter de l'aide aux enfants mis en danger et à leurs familles. Toutefois, pour assurer une conduite efficace des interventions dans le respect des droits des parents et de l'enfant, il lui apparaît nécessaire de renforcer les garanties qui entourent les prises de décision. La Cour a ainsi recommandé d'appliquer intégralement et systématiquement les procédures et méthodes de travail en vigueur, au besoin en les simplifiant. Au vu de l'ingérence dans la sphère privée que représente une intervention du SPJ et des droits de l'enfant, elle a recommandé que la démonstration systématique du bien-fondé des décisions figure au dossier, tout comme l'avis de l'enfant et la prise en compte de son intérêt prépondérant dans les décisions. La Cour a également encouragé le SPJ à adopter dans ses interventions une communication plus claire et transparente tant envers les parents que les autres intervenants dans la situation.

Il est par ailleurs ressorti de l'audit que lorsqu'il agit pour le compte des Autorités judiciaires, le SPJ assume, d'entente avec ces dernières, des responsabilités qui vont au-delà de son rôle. La Justice de Paix étant l'Autorité de protection compétente pour décider de la suite à donner à un signalement, la Cour a recommandé que les rapports du SPJ soient circonstanciés de manière à fournir toutes les informations indispensables à la prise de décision, en particulier la mise en danger de l'enfant et la capacité des parents d'y remédier. Dans une plus large mesure, le SPJ est appelé à demander toutes les précisions nécessaires à la mise en œuvre des mandats d'exécution des mesures de protection.

Enfin, la Cour est d'avis qu'il conviendrait de mesurer l'efficacité des interventions de protection des mineurs dès lors que la fiabilité des données aura été améliorée.

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

Des dix recommandations émises par la Cour des comptes, deux sont entièrement traitées et trois sont partiellement traitées. Quatre recommandations sont en cours de traitement, mais pour deux d'entre elles les mesures ne répondent que partiellement aux recommandations. Une recommandation est pour l'heure non traitée.

La Cour prend acte de la démarche de simplification du manuel de procédures et de l'étude en cours dans les quatre ORPM visant à permettre au SPJ d'adapter certaines méthodes de travail. Elle se réjouit par ailleurs des mesures prises pour garantir que l'avis de l'enfant et son intérêt prépondérant sont systématiquement pris en considération. Ces démarches ne permettront toutefois une meilleure sécurisation des décisions et de la conduite des interventions que si elles maintiennent une méthodologie robuste et veillent à l'application systématique des procédures et des méthodes de travail arrêtées. Or, les réponses apportées aux recommandations visant le renforcement du dispositif d'appui, de suivi et de contrôle des interventions ne font pas état de réelles mesures d'amélioration, en particulier en ce qui concerne la systématisation des entretiens de revue, la valorisation des différents modes d'appui des collaborateurs-trices et l'établissement des bilans périodiques.

La Cour prend toutefois note avec satisfaction que des mesures ont été prises pour mieux cibler la formation des collaborateurs-trices et harmoniser les pratiques. Elle se réjouit également que des mesures aient été prises pour améliorer la communication aux parents et aux divers partenaires.

La Cour prend acte de la démarche entreprise par le SPJ de s'entretenir avec la Justice de paix concernant le contenu des rapports d'appréciation à lui remettre suite à un signalement lorsque aucune action socio-éducative n'est jugée nécessaire ou si le SPJ intervient avec l'accord des parents. Les compléments d'information convenus incluent « un rappel de la mise en danger qui a suscité le signalement » et non pas l'évaluation par le SPJ de la mise en danger de l'enfant et de la capacité des parents à y remédier. Le SPJ lui transmettant les conclusions de son appréciation sans leur fondement, l'Autorité de protection de l'enfant ne peut trancher sur l'existence ou non d'une mise en danger et donc la nécessité ou non d'une intervention. Le SPJ assume ainsi de fait des responsabilités qui incombent à la Justice de paix. Vu ce qui précède, la Cour estime que sa recommandation est partiellement traitée.

Quant à la clarté des mandats, la Cour prend note que la question a été abordée avec les Autorités judiciaires mais cela ne dispense pas le SPJ de s'assurer que les précisions nécessaires soient demandées au cas par cas.

Enfin, la Cour estime pertinent de traiter en priorité des recommandations visant à l'amélioration de la conduite des interventions du SPJ et de reporter la mesure de l'efficacité des interventions de protection.

### ***RAPPORT N°36 : AUDIT DE PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D'AIDE ET DE SOINS À DOMICILE, PUBLIÉ LE 27.04.2016.***

#### **Résumé du rapport :**

L'Etat de Vaud définit la politique d'aide et de soins à domicile en concertation avec les communes et délègue sa mise en œuvre à l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD). Cette structure complexe implique le canton, une structure faîtière et sept associations et fondations régionales indépendantes (A/F), qui gèrent les prestations fournies aux résidents vaudois par les Centres médicaux sociaux (CMS). Subventionnée à hauteur de CHF 195 millions en 2014 par le canton, les communes et des tiers, sa mission consiste à garantir, sur l'ensemble du territoire vaudois, une mise en œuvre de la politique d'aide et de soins à domicile conforme aux priorités fixées par les Autorités, un accès équitable aux prestations et une affectation optimale des ressources.

L'AVASAD a mis en place une organisation et un fonctionnement adaptés à la coordination du dispositif de mise en œuvre de la politique d'aide et de soins à domicile tel que défini par la loi sur l'AVASAD. Toutefois, des potentiels d'amélioration de l'efficacité de la coordination existent, en particulier en ce qui concerne les besoins distinctifs des A/F en matière de soutien technique, métier ou managérial. Le pilotage du taux de support par l'AVASAD permet d'identifier systématiquement les potentiels d'amélioration d'efficacité, tant en ce qui concerne le processus de délivrance des prestations, qu'au niveau de la structure et de l'organisation des différentes A/F. En revanche, les stratégies et mesures d'amélioration retenues par les A/F n'étant pas intégrées systématiquement dans le pilotage de l'AVASAD, cette dernière ne peut s'assurer de la pleine exploitation de ces potentiels. Par ailleurs, le pilotage n'intégrant pas les coûts générés par les prestations, ni par l'ensemble du dispositif, il ne permet pas à l'AVASAD de s'assurer de ses effets sur les subventions publiques.

Afin de renforcer la coordination et de s'assurer pleinement de l'efficacité du dispositif, la Cour recommande à l'AVASAD de poursuivre le développement et l'implémentation d'outils communs dans la fourniture de prestations. Elle recommande également à l'AVASAD de convenir, avec chaque A/F, des actions d'améliorations spécifiques à entreprendre dans son organisation et sa structure et de suivre leur mise en œuvre effective. De plus, la Cour incite l'AVASAD à compléter l'analyse de ses mesures d'efficacité par l'examen de leurs effets financiers sur le dispositif. Finalement, la Cour encourage l'AVASAD à examiner plus avant les synergies possibles au sein du dispositif et de déterminer des ressources adéquates pour chaque A/F, tenant compte du support ponctuel ou permanent pouvant être apporté par les services transversaux de l'AVASAD.

**Suivi des recommandations :**

Les quatre recommandations émises par la Cour des comptes sont en cours de traitement. De nombreuses mesures ont été mises en œuvre ou précisées afin de répondre à ces recommandations, dont plusieurs sont encore en cours d'implémentation.

En particulier, la Cour relève le travail réalisé en vue de maîtriser le taux de support et optimiser les ressources, qui a porté ses fruits en permettant de faire baisser le taux de support de manière significative et aboutissant à une limitation d'effectifs d'encadrement, de management et administratif malgré une croissance soutenue des activités. De nombreux outils de gestion ont également été développés, ou sont en cours de développement, afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du dispositif. Ces outils ont également eu pour conséquence de favoriser la mise en œuvre de processus harmonisés dans les A/F et de mutualiser certaines ressources au sein de la faïtière. L'identification de bonnes pratiques est assurée à l'aide d'indicateurs mensuels et les résultats font l'objet d'analyse et de discussions régulières permettant un échange d'expérience. La finalisation de la mise en place de la comptabilité analytique devrait également permettre, dès 2018, de valoriser le coût réel par prestation et par catégorie de patients et ainsi de contribuer de manière significative à une meilleure maîtrise des coûts du dispositif.

***RAPPORT N°37 : AUDIT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES BÂTIMENTS DE L'ÉTAT DE VAUD, PUBLIÉ LE 08.06.2016.***

**Résumé du rapport :**

Les dépenses énergétiques du secteur du bâtiment atteignent près de la moitié de la consommation énergétique du canton. Quatrième constructeur immobilier de Suisse, l'Etat de Vaud, pionnier dans le développement durable, a développé des outils adéquats : SméO (fil rouge pour une construction durable) et TENER (suivi des consommations énergétiques). Les bâtiments audités répondent pleinement à plus de 70 % des critères sociaux, économiques et environnementaux. Ils se caractérisent par une certaine harmonie et cohérence globale entre la responsabilité environnementale, la sobriété économique et la vitalité sociale, résultats obtenus grâce à une certaine liberté d'interprétation (Minergie-Eco ou équivalent par exemple) et à des arbitrages pertinents. La Cour recommande toutefois d'utiliser l'outil SméO de manière plus systématique, dès la phase de concours jusqu'à la phase d'exploitation.

Concernant la dimension économique, la comparaison des coûts des projets audités avec des coûts standards ou moyens de bâtiments comparables montre que l'Etat de Vaud est parvenu à intégrer,

sans surcoûts, des standards énergétiques exemplaires. Ceci par le biais d'économies dans d'autres postes de dépenses : aménagements intérieurs, sobriété technique, maintien d'éléments existants. Le nouveau règlement impose dès 2015 des exigences énergétiques supérieures : Minergie-P-Eco ou performance équivalente pour les constructions neuves et respect des valeurs cible SIA 380/1 en rénovation. La Cour recommande de tenir compte des surcoûts liés aux standards énergétiques visés tout en poursuivant l'effort permettant de les absorber, par des arbitrages pertinents, dans le cadre de budgets raisonnables.

Concernant la dimension environnementale, des données supplémentaires sur les consommations des différentes énergies utilisées dans les bâtiments sont nécessaires afin que l'Etat puisse vérifier que ses efforts d'exemplarité aboutissent à une utilisation économe et rationnelle de l'énergie. Afin d'identifier d'éventuelles dérives dans les consommations d'eau, de chaleur et d'électricité et de les corriger le cas échéant, la Cour recommande de fixer des objectifs énergétiques pour tous les postes de consommations et de prévoir un concept de comptage cohérent permettant de confronter performances planifiée et réelle. Enfin, la plupart des bâtiments audités nécessiteraient des mesures d'optimisation. C'est pourquoi la Cour recommande de mettre en œuvre la phase d'optimisation des réalisations : optimiser les fonctions et la fiabilité des installations, fournir la preuve que les exigences du projet ont été respectées et justifier les écarts éventuels, définir des règles de conduite.

Concernant la dimension sociale, la nature qualitative et l'unicité des situations rendent la modélisation des aspects sociaux difficile, voire impossible. Les besoins des futurs utilisateurs ont été généralement bien pris en compte par les commissions de projet. Les usagers ayant répondu au questionnaire expriment un taux élevé de satisfaction en pointant certains problèmes de confort estival (pour la plupart des bâtiments qu'ils soient climatisés ou pas) et de contrôle de l'environnement intérieur.

S'agissant de tendre vers une société à 2'000W d'ici 2050, l'audit montre que les performances mesurées des dix bâtiments sont encore très éloignées des valeurs cibles en matière d'énergie primaire et d'émissions de gaz à effet de serre, malgré l'exemplarité de l'Etat. Dans les bâtiments d'un haut niveau de technicité, la consommation électrique est bien plus importante que celle pour la chaleur. Il s'agit de rester vigilant sur l'augmentation de la consommation électrique car elle pourrait compromettre l'atteinte d'une société à 2'000W. La Cour recommande notamment de formuler, tant pour les bâtiments que pour leur utilisation, des objectifs concrets et chiffrés pour la consommation électrique et d'en mesurer la performance réelle afin de pouvoir amener d'éventuelles améliorations.

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

Les 13 recommandations émises par la Cour des comptes ont été entièrement traitées.

Il convient de relever les mesures suivantes prises à cet égard :

- Le Conseil d'Etat adopte le 7 juin 2017 la nouvelle directive « *Efficacité énergétique et durabilité des bâtiments et constructions* ».

- L'application systématique de l'outil SméO-bâtiment répond à elle seule à la moitié des recommandations de la Cour. La nouvelle section Développement durable du SIPaL est chargée de son évolution, par étapes :
  - création du label SméO en phases projet et réalisation (réalisé en 2017) ;
  - simplification des phases concours, programmation et planification (en cours).Le label SméO permet de délivrer un certificat en plusieurs phases, du projet à l'exploitation, ce qui permet de confirmer sur la durée la qualité de la réalisation. Il est basé sur les exigences de la société à 2'000 W, et pourra être utilisé pour justifier des performances équivalentes à Minergie P ECO, selon l'art 24 du règlement d'application de la loi.  
Dans son rapport «*Efficacité énergétique et durabilité des bâtiments et constructions – Bilan 2011-2016 - Perspectives 2017-2022*» présenté en conférence de presse le 22 juin 2017, le DFIRE annonce la création du label SméO, ainsi que l'optimisation constante des bâtiments en exploitation.
- L'outil TENER est amélioré de manière régulière par le groupe de ses utilisateurs (Cantons romands et energo). Ce partenariat permet de faire un benchmark des consommations énergétiques des bâtiments publics de Suisse romande et d'initier, selon les nécessités, une optimisation des bâtiments existants.
- La réponse du Conseil d'Etat du 14 juin 2017 à la motion Jean-Marc Chollet et consorts prévoit que le choix d'une production d'énergie à priori renouvelable se fasse lors de la programmation. L'incidence économique de ces propositions sera évaluée dans chaque EMPD, dès la phase du crédit d'étude.
- La mesure de la satisfaction des utilisateurs (cf. Gymnase d'Yverdon).

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. Dès lors, le rapport sera retiré du suivi des recommandations effectué par la Cour.

## ***RAPPORT N°38 : ORGANISATION, FINANCEMENT ET CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE DES ASSOCIATIONS DE COMMUNES VAUDOISES, PUBLIÉ LE 23.11.2016.***

### **Résumé du rapport :**

Dans le canton de Vaud, les associations de communes représentent une forme de collaboration intercommunale très prisée dans des domaines d'activités très variés (entre autres : services industriels, écoles, sécurité et incendie, forêts). Elles peuvent représenter un risque financier important pour les communes appelées à contribuer aux charges, à assumer la couverture d'un éventuel déficit et à être caution solidaire. Enfin, en raison de possibilités de contrôles limités, le risque de déficit démocratique est bien réel.

L'audit, dont l'objectif était d'évaluer l'organisation actuelle des associations de communes en regard de critères démocratiques et financiers, a porté sur une sélection de 10 associations de communes (dont 2 groupements forestiers) impliquant 171 communes au total.

La Cour a constaté plusieurs faiblesses dans le système en place. Les statuts et les divers règlements doivent être clarifiés, afin de constituer une structure de base solide et complète, qui décrit de manière exhaustive les tâches et les activités de l'association de communes. Afin de garantir l'équilibre démocratique, une représentation des élus des organes délibérants communaux dans les conseils intercommunaux est primordiale. Pour assurer une communication appropriée et en temps opportun, la création d'un plan stratégique et financier pour la législature, qui soit soumis à l'approbation des Municipalités des communes membres, est nécessaire. De même, une clarification des rôles et des responsabilités des délégués communaux dans les organes des associations s'avère indispensable.

Afin d'établir un environnement de contrôle approprié et adapté aux risques inhérents aux activités, la Cour encourage les associations de communes à implémenter un système de contrôle interne adapté à la taille et à la complexité de leurs activités. Enfin, le rôle des organes en charge de la surveillance devrait être clarifié afin de s'assurer de leur complémentarité ainsi que de l'intégralité des contrôles.

Une dernière recommandation, spécifique aux groupements forestiers, a été adressée au Conseil d'Etat afin de clarifier les exigences légales les concernant.

### **Suivi des recommandations :**

La Cour a émis 7 recommandations générales, permettant de répondre adéquatement aux risques identifiés et qui concernent potentiellement toute association de communes existante ou qui sera créée dans le futur. Elle a également adressé spécifiquement ses recommandations aux 10 entités auditées. De plus, 2 recommandations ont été adressées au Canton – une au Service des communes et du logement, en sa qualité de service en charge de la surveillance étatique des activités déployées par ces entités intercommunales et, la recommandation concernant les groupements forestiers, au Conseil d'Etat, car elle nécessite un changement législatif. Au total ce sont donc 63 recommandations spécifiques qui sont suivies par la Cour pour ce rapport, dont 2 auprès de l'Administration cantonale vaudoise et le reste auprès des 10 associations de communes auditées.

En ce qui concerne le Canton, les 2 recommandations sont en cours de traitement.

En ce qui concerne les associations de communes, des 61 recommandations suivies, 11 sont entièrement traitées et 6 partiellement traitées. 17 recommandations sont en cours de traitement et 27 recommandations sont non traitées, dont 7 qui sont refusées par l'audité concerné.

L'état du suivi est présenté dans le tableau ci-dessous de manière agrégée. L'état du suivi propre à chaque association de communes concernée est disponible dans l'annexe de ce rapport.

**Tableau n°8 : Etat du suivi par recommandation, rapport n°38**

Reco. n°	En charge des suites données	Nb. d'Associations de communes concernées	Etat du suivi 2017
38.1	Associations de communes	9	Entièrement traitée : 1 En cours de traitement : 3 Partiellement traitées : 1 Non traitées : 4
38.2		5	Entièrement traitée : 1 En cours de traitement : 1 Non traitées : 3
38.3		10	Entièrement traitées : 2 En cours de traitement : 1 Partiellement traitée : 4 Non traitée : 3, dont 1 refusée par l'audité concerné
38.4		10	Entièrement traitées : 3 En cours de traitement : 2 Non traitée : 5
38.5		9	Entièrement traitées : 1 En cours de traitement : 3 Non traitée : 5, dont 3 refusées par l'audité concerné
38.6		9	En cours de traitement : 3 Partiellement traitées : 1 Non traitées : 5, dont 2 refusées par l'audité concerné
38.8		9	Entièrement traitées : 3 En cours de traitement : 4 Non traitée : 2, dont 1 refusée par l'audité concerné
38.7		Conseil d'Etat	
38.5	ACV : Service des communes et du logement		En cours de traitement

La Cour des comptes a pris acte avec satisfaction des mesures actuellement étudiées par le Service des communes et du logement afin de renforcer la qualité des opérations de contrôle effectuées

par les différents organes impliqués dans la surveillance. Elle suivra avec intérêt la mise en place de ses mesures.

La Cour a également pris note qu'un projet de révision de la loi forestière a été lancé et que ce dernier prendra en compte les différentes recommandations générales émises dans la cadre de l'audit.

Finalement, la Cour constate que ses recommandations spécifiques adressées aux associations de communes auditées ont amené de nombreuses discussions dans les comités de direction et dans les conseils intercommunaux et que certaines ont déjà porté leur fruit, puisque de nombreuses recommandations ont été traitées pour cette première année de suivi.

## 5. 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	44
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Montreux).	09.11.2011	50
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Nyon).	09.11.2011	54
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	58
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (Commune de Vevey).	09.11.2011	61
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	64
18	Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud.	05.12.2011	68
20	Audit de performance du Service du développement territorial.	11.10.2012	84
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Administration cantonale vaudoise).	19.12.2012	91
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Le Chenit).	19.12.2012	96
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	100
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Leysin).	19.12.2012	102
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Prangins).	19.12.2012	104

N°	Titre du rapport	Publié le	Page
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Préverenges).	19.12.2012	106
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de St-Sulpice).	19.12.2012	108
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Commune de Villeneuve).	19.12.2012	110
25	Audit de la performance du canton de Vaud dans sa mission de contrôle de l'efficacité des transports publics.	12.12.2013	112
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	126
28	Audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud.	05.03.2014	128
30	Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du Canton et des régions ?	11.03.2015	132
32	Audit des projets de constructions scolaires pour l'enseignement obligatoire. Comparatif de 17 projets publics et 1 privé.	24.06.2015	139
33	Audit du contrôle des habitants dans le canton de Vaud.	18.11.2015	146
34	Audit du Service de protection de la jeunesse.	02.03.2016	153
36	Audit de performance du dispositif de mise en œuvre de la politique d'aide et de soins à domicile.	27.04.2016	160
37	Audit du développement durable dans les bâtiments de l'Etat de Vaud.	08.06.2016	165
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Conseil d'Etat).	23.11.2016	171
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Administration cantonale vaudoise).	23.11.2016	173
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association de communes AJERCO – Réseau enfance Cossonay et Région).	23.11.2016	176
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association intercommunale pour la construction, la gestion des bâtiments et l'organisation de l'environnement scolaire de l'arrondissement secondaire de Prilly (ASIGOS)).	23.11.2016	179

N°	Titre du rapport	Publié le	Page
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association intercommunale d'Amenée d'Eau d'Echallens et environs (AIAE)).	23.11.2016	182
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association intercommunale pour l'épuration des eaux usées de la région morgienne (ERM)).	23.11.2016	184
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association scolaire intercommunale du Jorat (ASIJ)).	23.11.2016	186
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Conseil Régional de Nyon (CR Nyon)).	23.11.2016	188
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Groupement forestier de la Veveyse).	23.11.2016	190
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (SDIS Régional du Nord Vaudois (SDIS NV)).	23.11.2016	192
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Services Industriels de Terre Sainte et environs (SITSE)).	23.11.2016	194
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Groupement forestier Payerne-Avenches).	23.11.2016	196