

**Suivi des recommandations de la Cour  
des comptes du Canton de Vaud  
Rapports 2011-2018**

**Annexe :**  
Suivi détaillé de la mise en  
œuvre des recommandations  
des rapports

**Rapport n°50  
du 10 avril 2019**



	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Lausanne</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	-	-	Cette recommandation ne s'adresse pas à Lausanne.
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	Mise en place d'une comptabilité analytique Lausanne dispose d'un outil informatique (OFIGER) qui permet de réaliser la comptabilité analytique par objet (immeuble). Par contre, cet outil ne répond pas aux recommandations cantonales, car il ne permet pas de réaliser la comptabilité analytique par type d'objet (logement, commerciaux, etc.), ni de définir les coûts de gestion de chaque objet. Une analyse des coûts de gestion par patrimoine est en voie de finalisation.	Non précisé	Entièrement traitée (2014)
17.3	La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	Mise en place de contrôles de base afin de garantir le processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement Conformément au préavis N° 2012/40, intitulé « Gestion des immeubles du patrimoine financier de la Ville de Lausanne - Mise en	Non précisé	Entièrement traitée (2014) La première partie de la recommandation ne s'adresse pas à Lausanne.

		<p>œuvre des recommandations de l'audit, clarification des procédures et amélioration du contrôle interne - Réponse motion Truan I. et consorts "Critères d'attribution et conditions locatives du patrimoine de la Ville de Lausanne" », la Municipalité de Lausanne a adopté une directive municipale fixant les conditions d'attribution et de location des logements de la commune de Lausanne. Accessible au public, cette directive :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- garantit des règles claires et une procédure transparente en matière d'attribution des logements (conditions d'occupation et de revenu, règles relatives à la mise en location et critères d'attribution) ;</li> <li>- institue une commission d'attribution, nommée par la Municipalité qui fonctionne depuis le printemps 2012 et ;</li> <li>- assure un contrôle périodique du respect des critères d'attribution par l'unité de contrôle interne (art. 13, al. 5, Directive municipale fixant les conditions d'attribution et de location des logements de la Ville de Lausanne).</li> </ul>		
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	<p>La Municipalité a adopté des directives claires quant à la stratégie locative.</p> <p>Conformément au préavis n° 2012/40, intitulé « Gestion des immeubles du patrimoine financier de la Ville de Lausanne - Mise en œuvre des recommandations de l'audit, clarification des procédures et amélioration du contrôle interne - Réponse motion Truan I. et consorts "Critères d'attribution et conditions locatives du patrimoine de la Ville de</p>	Non précisé	Entièrement traitée (2014)

		<p>Lausanne" », des objectifs ont été fixés pour chaque catégorie d'objet (rendement, frais généraux, etc.) ; une analyse de synthèse et une analyse détaillée des écarts permettent de prendre les mesures adéquates dans le cadre de la gestion courante.</p> <p>Ces outils intègrent un benchmarking ainsi que des indicateurs définis par des instituts spécialisés dans le secteur immobilier qui se basent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la valeur du patrimoine financier (ce document sera régulièrement actualisé), ainsi que</li> <li>- des outils de gestion et d'aide à la décision (inventaire annuel de tous les immeubles sous gestion, comprenant une évaluation actualisée de leur valeur et de leur rendement ; tableau de bord annuel et trimestriel des biens sous gestion ; rapport annuel sur la gestion du patrimoine financier).</li> </ul>		
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	<p>Logements satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité</p> <p>Pour les normes d'hygiène, les immeubles sont régulièrement visités par les gérants afin de localiser les points faibles devant être réfectionnés. Les sommes correspondantes aux travaux à effectuer sont portées au budget afin que les travaux nécessaires puissent être entrepris. Au chapitre de la sécurité, les réglementations en vigueur sont suivies, les contrôles OIBT et les remises aux normes sont effectués systématiquement ; il en va de même pour les normes OPAIR. Quant aux</p>	Non précisé	Entièrement traitée (2014)

		<p>recommandations de mise en conformité des ascenseurs, elles sont traitées comme des normes.</p> <p>Les travaux sont systématiquement effectués après avoir fait l'objet d'une évaluation par un bureau technique extérieur. Lors de grands chantiers, à savoir une rénovation complète d'un immeuble, une remise à niveau totale est effectuée sur la base des rapports des architectes et des ingénieurs mandatés.</p> <p>La Municipalité devrait adopter ce trimestre un préavis proposant un crédit d'investissement de 50 millions de francs destiné à réaliser l'assainissement énergétique et à la rénovation du patrimoine financier. Une première tranche de bâtiments pourra ainsi être entièrement assainie grâce à ce crédit. En fonction des moyens financiers, une planification sera également établie à plus long terme.</p>		
17.6	<p>La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.</p>	<p>Mise en place d'une comptabilité analytique</p> <p>Le logiciel actuel, OFIGER, ne peut répondre à cette recommandation. Son remplacement est prévu au Plan des investissements. Le nouvel outil sera mis en place progressivement, selon le planning suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015 : Etablissement du cahier des charges et demande d'offres</li> <li>- 2016 : Analyse des offres – Choix de l'adjudication et rédaction d'un préavis</li> <li>- 2017/2018 : Implémentation</li> </ul> <p>La Ville de Lausanne doute fortement qu'un quelconque logiciel puisse répondre à une analyse par objet (appartement, villa). La mise en place du programme CUBE en 2015</p>	Non précisé	Entièrement traitée (2014)

		permettra d'effectuer des analyses plus poussées avec les données d'OFIGER.		
17.7	<p>La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.</p> <p>L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>	<p>Suivi systématique des loyers en vigueur</p> <p>Deux outils spécifiques de suivi ainsi qu'une directive ont été mis en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un tableau de bord trimestriel assure le suivi des encaissements des loyers, des dépenses d'entretien et d'investissement. Des indicateurs de performance renseignent sur les pertes locatives liées aux logements vacants, sur le suivi du contentieux (avis comminatoires et actes de défaut de biens) ainsi que sur les procédures juridiques en cours avec les locataires (Commission de conciliation et Tribunal des baux) ;</li> <li>- un tableau de bord annuel présente les performances (indicateurs) et les attentes à terme (cibles), inventorie l'ensemble des objets du patrimoine avec leurs caractéristiques (catégorie, valeurs, composition, etc.) et analyse la performance de chaque objet au moyen d'une série d'indicateurs de résultat. Ces derniers observent le rendement moyen net ainsi que les revenus encaissés, les frais d'entretien ainsi que les charges d'exploitation par m<sup>2</sup> loué (y compris les postes conciergerie, eau et électricité) ;</li> <li>- le document en annexe du préavis N° 2012/40 « Principes et moments précis de fixation et d'adaptation des loyers », adopté par la Municipalité le 6 septembre 2012, précise les moments et les</li> </ul>	Non précisé	Entièrement traitée (2014)

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

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Montreux</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	La commune de Montreux estime répondre à cette recommandation. La gestion de son parc immobilier est externalisée à une agence immobilière. Suite aux recommandations de la Cour des Comptes et selon sa réponse du 31 janvier 2015, la Municipalité de Montreux a toutefois décidé d'aller au-delà de ce qu'elle pratique aujourd'hui et a adopté de nouveaux objectifs politiques qui seront réétudiés régulièrement, en particulier après l'audit évoqué, inscrit au budget 2016 et qui sera exécuté durant le premier semestre 2016.	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	La commune de Montreux estime répondre à cette recommandation. La gestion de son parc immobilier est externalisée. Ses frais de gestion sont détaillés par bâtiment. La commune de Montreux entend toutefois aller au-delà de ce qu'elle pratique aujourd'hui. L'audit externe évoqué dans sa réponse du 31 janvier 2015 et qui sera exécuté durant le	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)

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

		qui est pratiqué actuellement.		
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	<p>La commune de Montreux estime répondre à cette recommandation.</p> <p>La gérance immobilière propose les travaux de rénovation nécessaires selon le protocole expliqué dans le point 17.4, tant pour les logements vacants que ceux occupés.</p> <p>L'audit à venir (évoqué dans les points précédents), en fonction des résultats en lien avec cet aspect de la gestion, donnera des indices permettant d'aller au-delà de ce qui est pratiqué aujourd'hui.</p>	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	La comptabilité analytique mise en place permet de faire analyser chaque immeuble.	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)
17.7	<p>La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.</p> <p>L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>	La systématique du suivi des loyers est une tâche déléguée à la gérance qui soumet régulièrement ses propositions à la commune de Montreux.	Service des domaines et bâtiments, sport	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Nyon</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	Grâce au rapport de diagnostic EPIQR+ et au rapport de synthèse, des pistes stratégiques d'investissement peuvent être définies. Voir rapport n° 228 déposé au Conseil Communal le 31 août 2015.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2015)
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	La Ville de Nyon a externalisé la gestion des immeubles locatifs depuis 2003. Les frais de gestions sont détaillés par bâtiment.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2014)
17.3	La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	La Ville de Nyon gère 139 appartements soit : 25 appartements subventionnés sont attribués selon le règlement du Service des communes et du logement du canton de Vaud. 38 appartements protégés sont réservés aux personnes âgées. Les dossiers sont soumis au Service social puis au Centre médico-	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2015)

		<p>social pour préavis.</p> <p>31 appartements à vocation sociale (Fondation du relais, EVAM, étudiants de Changins) sont attribués pour une durée déterminée car le bâtiment changera d'affectation.</p> <p>4 appartements de fonction</p> <p>4 appartements de dépannage</p> <p>37 appartements sont attribués selon les règles usuelles de gérance.</p> <p>Voir décisions municipales :</p> <p>du 21.01.95 pour les personnes âgées et du 23.03.98 pour les appartements subventionnés</p> <p>Ainsi que la Directive municipale sur les conditions d'attribution et d'occupation des logements à loyers abordables plafonnés.</p>		
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	<p>Directive municipale sur les conditions d'attribution et d'occupation des logements à loyers abordables plafonnés.</p> <p>Adoptée par la Municipalité le 9 février 2015.</p>	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2016)
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	Les logements propriété de la Ville de Nyon sur le marché libre satisfont aux normes de sécurité et salubrité. Ceci a été vérifié dans le cadre des diagnostics EPIQR+ établis en 2013.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2015)
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur	La régie établit un décompte de gérance par objet.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2014)

	performance.			
17.7	<p>La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.</p> <p>L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>	Dès 2016, la Régie immobilière qui gère le patrimoine financier de la Ville de Nyon réalisera le suivi systématique des loyers à l'attention de la Municipalité.	Service architecture et bâtiments	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de La Tour-de-Peilz</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

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

17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	La Municipalité a comme objectif que lors de chaque vacance de logements, le nouveau loyer appliqué se situe dans une fourchette de Fr. 280.- à Fr. 320.-/m <sup>2</sup> /an. La Municipalité, sur proposition du nouveau loyer par la gérance, décide et fixe le loyer à appliquer. Selon le contrat de gérance, celle-ci revalorise l'état locatif lorsque la situation le permet.	Non précisé	Entièrement traitée (2014)
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	Lors de la vacance d'un logement, la Municipalité s'est fixé comme objectif, si nécessaire, de faire entreprendre des travaux complets de rénovation. La gérance dépose à cet effet une proposition détaillée et chiffrée qui fait l'objet d'une appréciation et d'une décision de l'autorité, de même qu'en ce qui concerne les logements occupés, la gérance propose à la Municipalité de faire entreprendre, si nécessaire, des travaux d'entretien.	Non précisé	Entièrement traitée (2014)
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	Un plan comptable et une comptabilité analytique a été mise en place avec le Service des Finances pour chaque immeuble dès le décompte de 2015 (informations transmises en février 2016 par la gérance externe).  La comptabilité est alimentée par le biais de la gérance externe qui fournit les pièces comptables lors du décompte annuel. Cette opération nécessite encore une ressaisie des informations. En raison du changement du logiciel comptable de la Commune en 2017, il a été décidé d'attendre une année pour établir un transfert automatique des données sur la base d'un logiciel à jour.	Non précisé	Entièrement traitée (2016)

		La Commune s'est dotée du logiciel EPIQR en 2017, deux collaborateurs sont formés à cet effet et les premières analyses sont en cours. L'analyse et le répertoire des immeubles seront terminés en juin 2017 et donc opérationnels dès l'année prochaine. Ceci permettra une gestion pro-active pour l'entretien du parc immobilier financier et administratif de la Ville.		
17.7	<p>La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.</p> <p>L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>	<p>La gérance présente un état locatif annuel du parc une fois par an. La gérance présente une proposition de fixation du loyer après chaque rénovation à plus-values ainsi que lors du renouvellement d'un locataire. Les travaux de rénovation de chaque appartement et la fixation du nouveau loyer sont approuvés préalablement par la Municipalité.</p> <p>Un état locatif mis à jour est présenté par la gérance à chaque changement de bail.</p> <p>La politique de fixation des loyers ne diffère pas significativement de celle qui a précédé la délégation de la gestion à une gérance.</p> <p>La rotation des locataires et des opportunités de rénovation sont les principaux vecteurs permettant d'améliorer le rendement du parc locatif.</p>	Non précisé	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Vevey</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	Mesures prises (selon indications fournies à la cour)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	<p>La Municipalité n'a pas pu, pour diverses raisons (en particulier la suspension courant 2018 par le Conseil d'Etat de 3 de ses Municipaux), finaliser la réorganisation de son Service des gérances qui a été transféré à fin septembre 2018 de la Direction des finances à la Direction des affaires sociales, de l'intégration et du logement (pour la partie administrative) et à la Direction de l'architecture, des infrastructures et de l'énergie (pour la partie technique-entretien-conciergerie). Par ailleurs, la Municipalité n'a pas encore pu arrêter sa nouvelle politique du logement. De plus, le poste de gérant d'immeubles avec fonction d'adjoint de chef de Service a été mis au concours le 31.1.2019. La Municipalité doit en outre répondre aux postulats suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Répondre à un besoin, faire du logement une priorité politique »</li> <li>- « Pour une ville gestionnaire de son</li> </ul>	Municipalité	Non traitée

		<p>patrimoine immobilier »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « L'internalisation du secteur des gérances, c'est maintenant »</li> </ul> <p>et à la motion suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « En faveur d'une véritable politique foncière à Vevey ».</li> </ul> <p>En conclusion, la Municipalité et son Service des gérances ne disposent pas actuellement des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des recommandations de la cour des comptes. Ce Service doit consacrer l'essentiel de ses forces à la gestion courante des dossiers de ses propriétés communales et locataires.</p>		
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	Les immeubles locatifs sur le marché libre sont gérés par des régies immobilières. Les comptabilités immeubles transmises tous les semestres donnent des résultats financiers précis.	Direction des finances-gérances	Entièrement traitée (2014)
17.3	La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	Idem 17.1	Municipalité	Non traitée
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	Idem 17.1	Municipalité	Non traitée

17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	L'opération de rénovation des Tours de Gilamont est achevée. Chaque année, le budget de fonctionnement et d'investissement prévoir des tranches pour l'entretien du patrimoine immobilier communal. C'est la réalisation de l'un des objectifs politiques fixés par la Municipalité pour la présente législature.	Municipalité	Entièrement traitée (2014)
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	La commune de Vevey n'est pas concernée par cette constatation. De plus, les immeubles locatifs sur le marché libre sont gérés par des régies immobilières. Les comptabilités immeubles transmises tous les semestres donnent des résultats financiers précis.	Direction des finances-gérances	Cette recommandation ne s'adresse pas à Vevey.
17.7	La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus dynamique des loyers.  L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.	La liste des propriétés communales et des appartements loués avec rendement locatif a été établie et transmise à la Municipalité, selon document annexé. Ce document sera actualisé chaque année.	Municipalité	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité d'Yverdon-les-Bains</b>
	<b>Rapport n°17 : Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises, publié le 09.11.2011</b>	Entités auditées : Communes de Lausanne, Montreux, Nyon, La Tour-de-Peilz, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
17.1	La Cour recommande aux communes de fixer des objectifs clairs et mesurables en matière de gestion des immeubles sur le marché libre, ainsi que de se donner les moyens d'effectuer le suivi de leur politique.	La volonté de la Municipalité est clairement affichée dans plusieurs préavis au Conseil communal : pratiquer une politique de prix inférieurs au marché actuel du logement afin de permettre aux personnes à revenus moyens et faibles de trouver un logement à loyer abordable. A chaque changement de locataire, les loyers sont vérifiés voire réévalués en ce sens.  Les loyers se situent entre Fr. 170.- et Fr. 190.- le m2, selon les immeubles, alors que les loyers pratiqués sur le marché se situent entre Fr. 200 et Fr. 250 le m2.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée (2014)
17.2	La Cour recommande aux communes de mettre en place une comptabilité analytique leur permettant d'estimer le coût de la gestion des différents objets (voir aussi Recommandation n° 6). En effet, même si le coût n'est pas le seul facteur déterminant pour décider d'externaliser ou non la gestion des immeubles, il est cependant un critère essentiel en termes de bonne utilisation des deniers publics.	La Commune a mis en place un nouveau logiciel comptable en 2017 permettant la mise en place d'une comptabilité analytique par bâtiment.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée (2016)

17.3	La Cour recommande aux communes de définir clairement des critères d'attribution des logements, ainsi que de mettre en place des contrôles de base, afin de garantir la transparence du processus d'attribution des logements et l'égalité de traitement.	La commune d'Yverdon-les-Bains a également fixé des critères de location tels que l'attribution des appartements de 3 ou 4 pièces à des familles. Elle tient compte également des situations critiques ou délicates de certaines familles, en travaillant en étroite collaboration avec l'Office communal du logement.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée (2014)
17.4	La Cour recommande aux communes d'établir des directives claires quant à leur stratégie locative (en conformité avec leur politique).	Pour le marché libre, la Commune a déterminé un prix au m <sup>2</sup> à appliquer lors de changement de locataires. Les appartements seront reloués à ce nouveau tarif tout en restant en dessous du marché actuel, comme mentionné au point 17.1.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée (2014)
17.5	Les communes doivent s'assurer que leurs logements sur le marché libre satisfont aux normes réglementaires de sécurité et de salubrité.	Lors des changements de locataires, les appartements sont rénovés selon les besoins. Chaque année, il est défini un programme d'investissement pour les rénovations des bâtiments communaux.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	Entièrement traitée (2014)
17.6	La Cour estime qu'une comptabilité analytique par objet et des inventaires plus détaillés sont nécessaires si les communes veulent se doter d'une politique de gestion différenciée de leurs immeubles basée sur des indicateurs (quantitatifs ou qualitatifs), et s'assurer de leur performance.	Préavis validé au Conseil Communal le 6 décembre 2018 pour la mise en place d'un nouveau logiciel en 2020/2021.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	En cours de traitement
17.7	La Cour recommande aux communes de réaliser annuellement un suivi systématique des loyers en vigueur pour les logements sur le marché libre afin d'évaluer de manière plus transparente les conséquences financières (manque à gagner) de leur politique de fixation des loyers sur ce marché. Un meilleur suivi entraînerait également une gestion plus	La mise en place pourra se faire après la migration vers le nouveau logiciel de gérance.	Service urbanisme et bâtiments – Gérance communale	En cours de traitement

	<p>dynamique des loyers. L'information devrait être transmise annuellement à la Municipalité et contribuer au développement de la politique de gestion immobilière de la commune.</p>			
--	---	--	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b>
	<b>Rapport n°18 : Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud, publié le 05.12.2011</b>	Entités auditées : SG-DIRH, Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR), Direction générale des immeubles et du patrimoine (DGIP), Direction des systèmes d'information (DSI).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
18.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduire systématiquement les informations concernant l'adjudicataire et le prix sur simap.ch conformément à l'art. 36 RLMP-VD. Un contrôle doit être organisé pour vérifier la conformité de cette disposition (voir recommandation no 5).</li> <li>- Exploiter la base de données des marchés publics concurrentiels (simap.ch) et produire régulièrement des statistiques visant à établir un état des lieux des marchés concurrentiels et suivre leur évolution.</li> </ul>	<p>Le Centre de compétences sur les marchés publics (CCMP-VD) poursuit le contrôle systématique des avis d'adjudication publiés pour s'assurer que les adjudicateurs publient les prix des offres retenues. Lorsque tel n'est pas le cas, le CCMP-VD adresse un courriel aux adjudicateurs pour leur rappeler l'existence de l'art. 39, al. 2, let. f RLMP-VD et l'obligation de publier le montant de l'offre ayant remporté le marché.</p> <p>Motif :</p> <p>[Le volet de la recommandation portant sur la production de statistiques n'a pas encore été traité pour des questions d'ordre de priorité.]</p> <p>La base de données simap ne permet pas d'établir des statistiques pour l'ensemble des marchés publics passés dans un secteur d'activité donné ou par un pouvoir adjudicateur donné. En effet, tout marché attribué en suivant une procédure sur invitation ou de gré à gré (gré à gré « ordinaire » ou gré à gré « comparatif ») n'est pas soumis à une obligation de publication via la plateforme de sorte que toute production de statistiques à partir de la plateforme simap.ch ne peut être exhaustive.</p>	SG-DIRH	Partiellement traitée  (Volet statistique non effectué, bien que réalisable pour les procédures ouvertes publiées sur simap)

18.2	<p>Organiser le système informatique comptable de manière à pouvoir produire un reporting des marchés publics par contrat et par fournisseur, pour assurer un suivi et un contrôle financier des projets. Le principe d'unicité du tiers (en particulier du fournisseur) doit être appliqué dans le système.</p>	<p>Le CCMP-VD examine actuellement différentes pistes pour récolter ces informations permettant de vérifier la conformité des contrats conclus sous l'angle de la législation sur les marchés publics. A cet égard, des contacts ont eu lieu en cours d'année avec la Confédération qui tente de mettre en place un système de management de contrats. En l'état, seul le Département fédéral de l'économie connaît un tel système qui doit encore être éprouvé et amélioré avant de pouvoir être entendu aux autres départements fédéraux. Le CCMP-VD suit de près l'évolution de la situation au niveau de la Confédération.</p>	SG-DIRH	En cours de traitement
18.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer et adapter l'information à l'intention des Services, notamment via le site internet « marchés publics ».</li> <li>- Offrir des formations adaptées aux collaborateurs en charge de l'organisation des procédures et de l'adjudication (comme pour la Confédération).</li> <li>- Renforcer le CCMP pour conseiller et appuyer les Services adjudgeant occasionnellement ou rarement dans la réalisation des procédures.</li> </ul>	<p>Le site internet « marchés publics » de l'ACV est régulièrement complété, en particulier la rubrique « Foire aux questions (FAQ) », de manière à pouvoir répondre aux interrogations des Services et des différents acteurs des marchés publics. Le réseau des correspondants marchés publics de l'ACV (un correspondant désigné dans chaque entité qui organise des procédures marchés publics) renforce, en outre, les échanges entre le CCMP-VD et les autres Services de l'ACV. Une nouvelle offre de formation en matière de marchés publics sera proposée dans le cadre des cours du Centre d'éducation permanente (CEP) pour l'année 2015. Le cours d'introduction sur les marchés publics (cours I) passera ainsi d'une demi-journée à une journée entière. Le cours d'approfondissement de la matière (cours II), cours déjà existant qui s'étend sur une journée, sera reconduit en 2015. Le CCMP-VD va être renforcé au cours du premier trimestre 2015, le SG-DIRH ayant mis au concours un nouveau</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée (2014)

		poste de juriste à temps partiel.		
18.4	<p>- Pour les adjudicateurs : veiller à appliquer une définition du marché conforme à la législation et à ne pas fractionner les marchés dans le but d'éviter les procédures concurrentielles de marchés publics.</p> <p>- Préciser la définition du marché au niveau des directives de l'Etat et étayer les supports d'information pour les adjudicateurs avec des exemples concrets d'application à recommander et d'erreurs à ne pas commettre.</p>	<p>La directive DRUIDE interne sur les marchés publics a été modifiée le 8 novembre 2017. A cette occasion, le passage suivant a été introduit en page 2 concernant l'interdiction de saucissonner le marché :</p> <p><u>Interdiction du saucissonnage</u></p> <p>Le saucissonnage est un procédé qui consiste à partager un contrat de façon artificielle en plusieurs contrats particuliers dans l'intention de contourner le droit des marchés publics ou de profiter d'une procédure moins contraignante. Le saucissonnage n'est pas admissible car contraire au principe de concurrence efficace. Dès lors, s'il existe un lien juridique ou matériel étroit entre plusieurs prestations de services, fournitures ou travaux tel que celles-ci constituent en réalité un même marché, il faut prendre en considération leur valeur globale pour déterminer la procédure à appliquer. A titre d'exemple, pour des travaux de réfection d'une route, il n'est pas admissible de découper le marché en différents tronçons dans le but d'éviter une procédure de mise en concurrence et d'attribuer les travaux se rapportant à chacun des tronçons de gré à gré à la même entreprise. En ce qui concerne les marchés de services, il n'est, par exemple, pas admissible d'attribuer des prestations de projet de gré à gré à un architecte puis de lui attribuer, toujours de gré à gré, les prestations d'exécution si la valeur cumulée des prestations de projet et d'exécution atteignent le seuil de la procédure sur invitation (CHF 150'000.- HT pour les services).</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée (2017)

<p>18.5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instaurer une procédure de contrôle des appels d'offres concurrentiels avant leur publication sur simap.ch pour en vérifier la conformité et la cohérence (par exemple par le CCMP en lien avec la recommandation 1).</li> <li>- Introduire des procédures de contrôle financier a posteriori sur les marchés publics concurrentiels de l'Etat à l'image du système instauré à la Confédération qui opère des contrôles par pointage (sur la base des outils et informations développés avec la recommandation n°2).</li> <li>- Dans les exposés des motifs et projets de décrets (EMPD) présentant les projets d'investissements à soumettre au Grand Conseil, détailler les procédures de marchés publics utilisées afin de faciliter les contrôles par les instances politiques ou les organes de contrôle financier.</li> <li>- Faire figurer les procédures de contrôle dans les directives de l'Etat.</li> </ul>	<p>Aucune mesure prise pour les raisons suivantes déjà évoquées lors du précédent suivi :</p> <p>L'opinion de la Cour quant au rôle de l'autorité de surveillance n'est pas partagée. Sous le titre "Autorité cantonale de surveillance", l'article 14 de la loi vaudoise sur les marchés publics (LMP-VD) désigne une autorité de surveillance – le Département des infrastructures – chargée de veiller à l'application de la loi. En l'absence de plus amples précisions fournies par le texte légal, il convient de se référer aux travaux préparatoires de cet article pour savoir ce que le législateur entendait par « veiller à l'application de la loi ». Les travaux préparatoires ne fournissent que deux exemples concrets de tâches de surveillance : la récolte de statistiques imposée par les Accords internationaux et la réception des rapports rédigés en cas de procédure de gré à gré sous conditions au sens de l'article 8 RLMP-VD (gré à gré exceptionnel). Ils précisent également qu'une surveillance des soumissionnaires pourrait être mise en œuvre.</p> <p>La récolte des statistiques imposée par l'Accord GATT/OMC du 15 avril 1994 sur les marchés publics (AMP, cf. art. XIX) a lieu chaque année conformément aux exigences du droit international et l'autorité de surveillance veille à ce qu'elle ait lieu dans les meilleures conditions, en intervenant parfois auprès des pouvoirs adjudicateurs afin de leur rappeler qu'ils doivent indiquer le montant de l'offre retenue dans les avis d'adjudication qu'ils publient sur la plateforme internet simap.ch à l'issue de leurs procédures marchés publics.</p> <p>La tâche consistant à réceptionner les rapports</p>	<p>SG-DIRH</p>	<p>Partiellement traitée</p> <p>(Il appartient à l'autorité de surveillance des marchés publics de définir les aspects sur lesquels doit porter le contrôle de conformité des marchés publics de l'Etat et qu'il n'est pas nécessaire de vérifier l'ensemble des éléments de l'appel d'offres.)</p>
-------------	---	--	----------------	---

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

		<p>des sanctions à l'encontre des entreprises (soumissionnaires et sous-traitants) qui emploient des travailleurs au noir</p> <p>Il n'est pas envisageable, en l'état, de renforcer le rôle de l'autorité de surveillance en lui octroyant, à l'avenir, de nouvelles compétences comme le fait de procéder à des investigations, de réclamer la production de pièces justificatives pour s'assurer du respect de la législation ou encore d'établir des rapports et émettre des injonctions à l'encontre des pouvoirs adjudicateurs.</p> <p>A supposer que de telles tâches soient confiées à l'autorité de surveillance en modifiant la législation en place, d'importantes ressources seraient nécessaires pour contrôler ne serait-ce que les exigences légales minimales des très nombreuses procédures (gré à gré, sur invitation, ouverte ou sélective) lancées chaque jour par les services adjudicateurs de l'ACV.</p>		
18.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarifier les compétences en cas de délégation d'organisation des marchés publics à d'autres Services.</li> <li>- Etablir des règles transversales claires pour les Services octroyant des subventions à des entités organisant des marchés publics en matière de responsabilité et compétence liées à ces marchés.</li> <li>- Faire figurer ces dispositions dans les directives de l'Etat.</li> </ul>	<p>La directive DRUIDE interne sur les marchés publics a été modifiée le 8 novembre 2017. A cette occasion, le passage suivant a été introduit en page 2 concernant la délégation de l'organisation de marchés publics à un autre Service de l'ACV :</p> <p><u>Délégation de l'organisation de marchés publics à d'autres Services</u></p> <p>Lorsqu'un Service de l'Etat délègue à un autre Service l'organisation d'une procédure marchés publics pour son compte, la responsabilité de la gestion diligente de cette procédure et du respect des règles de passation des marchés incombe à ce dernier.</p> <p>S'agissant de l'adoption de règles transversales</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée (2017)

		pour les Services qui octroient des subventions, des réflexions sont toujours en cours.		
18.7	<p>- Une structure transversale de pilotage des marchés publics est à créer afin de fixer des orientations en matière de gestion des marchés publics, conformes aux objectifs de la législation.</p> <p>- Le pilotage stratégique doit se baser sur les éléments analytiques à mettre sur pied (recommandations 1 et 2) et contribuer à réformer le système et la législation pour ses éléments problématiques (voir recommandation 9).</p>	<p>Lors du séminaire annuel interne sur les marchés publics du 15 novembre 2017, les correspondants marchés publics de l'ACV ont été sensibilisés sur différents points :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les modifications légales intervenues au cours de l'année 2017, soit l'introduction du gré à gré comparatif et la suppression de la simultanéité des publications entre la plateforme simap.ch et la Feuille des avis officiels ;</li> <li>- le rappel de l'obligation de pondérer le critère du prix au minimum de la fourchette admissible selon les barèmes de pondération de l'ACV en ce qui concerne les marchés de travaux soumis à concurrence internationale ;</li> <li>- les suites données à la conclusion de la charte éthique vaudoise sur les marchés publics, soit la création d'un groupe vaudois pour des marchés publics éthiques chargé de promouvoir le respect des aspects sociaux dans l'attribution de marchés publics (un guide pratique à l'attention des pouvoirs adjudicateurs est en phase de préparation et devrait sortir en 2018) ;</li> <li>- les orientations du projet de révision de la loi fédérale sur les marchés publics et de l'Accord intercantonal sur les marchés publics ;</li> <li>- la révision de la directive DRUIDE sur les marchés publics, en particulier l'introduction de nouveaux chapitres concernant le gré à gré comparatif, les aspects sociaux des marchés publics, l'évolution de l'évaluation du critère du développement durable (aspects sociaux et</li> </ul>	SG-DIRH	Entièrement traitée (2017)

		<p>environnementaux) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les jurisprudences vaudoises des années 2016-2017 en matière de marchés publics et les enseignements à en tirer ;</li> <li>- les problématiques en lien avec une visite des lieux annoncée dans l'appel d'offres.</li> </ul>		
18.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la base du système d'information développé pour améliorer la transparence, le reporting et le controlling des marchés publics (en lien avec les recommandations 1, 2 et 5). Etablir des indicateurs permettant d'évaluer la performance de la législation.</li> <li>- Analyser l'impact des procédures de marchés publics sur les différences de niveaux de prix et étudier l'adaptation nécessaire à y apporter pour réduire ces écarts.</li> <li>- Les études de performance doivent être placées sous la Direction d'une structure transversale de pilotage (voir recommandation 7)</li> </ul>	<p>Aucune mesure prise pour les motifs suivants déjà évoqués au précédent suivi :</p> <p><u>Motifs invoqués par l'entité</u> : A ce jour, aucune étude de performance au niveau Suisse n'a, à notre connaissance, pu être menée en matière de marchés publics pour des questions de faisabilité. Il en va de même au niveau international alors que le fondement même du droit des marchés publics repose sur des accords internationaux auxquels la Suisse est partie et doit se conformer.</p> <p>Il n'est pas non plus envisageable de mener une telle étude en raison de la particularité des différentes procédures marchés publics. En effet, la plateforme simap.ch ne permet pas de recenser les procédures de gré à gré et les procédures sur invitation qui représentent pourtant la plus grande part des procédures marchés publics. De plus, exiger de chaque Service adjudicateur qu'il tienne des statistiques précises sur le type et le nombre de procédures marchés publics qu'il organise chaque année, sans possibilité de contrôler si ces informations sont exactes, générerait un énorme travail administratif pour un résultat par trop approximatif.</p>	SG-DIRH	<p>Non traitée</p> <p>(La Cour estime prioritaire de centrer l'effort sur la création d'un système d'information sur les marchés publics (recommandations 18.1 et 18.2). La manière dont l'ACV utilise ces informations à des fins de gestion et de contrôle (type d'étude, de reporting, etc.) lui appartient en définitive).</p>
18.9	<p>Evaluer les avantages de rehausser les valeurs-seuils des procédures</p>	<p>Aucune mesure prise pour les motifs déjà évoqués lors de précédents suivis :</p>	SG-DIRH	<p>Non traitée</p>

	<p>concurrentielles, et le cas échéant, viser une révision de l'AIMP.</p>	<p>En 2010, le canton du Valais a proposé à l'AiMp d'élever les valeurs-seuils pour les marchés nationaux. Cette proposition s'est vu opposer un refus de l'AiMp et de la Commission de la concurrence (Comco). Pour cette dernière, une élévation des valeurs-seuils entrerait en contradiction évidente avec les buts de la législation sur les marchés publics et aurait pour conséquence un affaiblissement de la concurrence. Un marché intérieur efficient suppose que les soumissionnaires suisses puissent bénéficier d'un accès libre et égal aux marchés cantonaux et qu'aucune mesure de nature protectionniste ne vienne interférer à cet égard. Ces principes sont ancrés dans la loi fédérale sur le marché intérieur (LMI) et l'Accord intercantonal sur les marchés publics (AIMP). Une proposition visant à élever les seuils des marchés nationaux aurait partant de grandes chances d'être combattue par la Comco.</p> <p>Il convient également de garder à l'esprit qu'en raison du franc fort, la Suisse a subi des pressions internationales lorsqu'il a fallu renégocier les valeurs-seuils déclenchant l'obligation d'ouvrir un marché à la concurrence internationale dans le cadre des travaux de révision de l'Accord internationale sur les marchés publics (AMP révisé). Ces seuils internationaux actuellement fixés à 350'000 francs pour des marchés de services et de fournitures et à 8,7 millions pour des marchés de construction (valeur totale des travaux), ont dû être ardemment défendus face à la volonté des autres Etats de les voir descendre. On constate ainsi, au niveau international, une volonté forte d'ouvrir les marchés publics à la concurrence, ce</p>		
--	---	---	--	--

		qui entre en contradiction avec la présente recommandation.		
18.10	- A l'instar de la procédure en vigueur à la Confédération, instaurer un système de contrôle par pointage en matière de contrôle de l'égalité salariale entre femmes et hommes chez les soumissionnaires (ou adjudicataires). Envisager les solutions d'internalisation de ces contrôles (au moyen des compétences existantes au sein de l'Etat) ou d'externalisation.	<p>Dans la perspective de la mise en œuvre des contrôles de l'égalité entre femmes et hommes auprès des adjudicataires de marchés publics vaudois et des entités subventionnées, le Conseil d'Etat a adopté un nouveau règlement du 20 juin 2018 d'application de la loi du 24 juin 1996 d'application dans le canton de Vaud de la loi fédérale du 24 mars 1995 sur l'égalité entre femmes et hommes (RLVLEg ; BLV 173.63.1).</p> <p>En date du 11 février 2019, le Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH), en collaboration avec le Centre de compétences sur les marchés publics du canton de Vaud (CCMP-VD) et le Secrétariat général du Département des finances (SG-DFIRE), organisera une formation à l'attention des soumissionnaires et des entités subventionnées sur le contrôle de l'égalité salariale dans les marchés publics et auprès des entités subventionnées.</p> <p>D'autres mesures de communication sont prévues durant l'année 2019 tout comme la création de documents explicatifs concernant le volet marchés publics et le volet subventions des contrôles.</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée (2018)
18.11	- Définir des objectifs en matière de respect des dispositions sur le travail au noir et sur la protection des travailleurs sur les chantiers publics, en collaboration avec le Département de l'économie, et adapter les moyens des instances responsables des contrôles et de	De tels objectifs figurent dans le programme de législature et sont accompagnés de différentes actions (cf. mesure 3.4 du programme de législature: Favoriser le bon équilibre du marché du travail et lutter contre les distorsions, prévenir les risques d'exclusion sociale et professionnelle, promouvoir l'égalité des	SG-DIRH	Entièrement traitée (2014)

	<p>l'administration des sanctions.</p> <p>- Donner accès au DINF aux informations lui permettant d'effectuer sa mission d'administrer des sanctions. Développer la collaboration entre le DINF et le Service d'inspection du travail.</p>	<p>genres).</p> <p>En 2005 déjà, le Département des infrastructures, qui regroupait les principaux Services constructeurs de l'Etat (Service des routes et Service Immeubles, patrimoine et logistique), ainsi que la Direction des constructions, ingénierie, technique et sécurité du CHUV (CHUV-CIT), ont instauré avec le syndicat Unia et la Fédération vaudoise des entrepreneurs, une procédure de contrôle des soumissionnaires participant à des appels d'offres lancés par le DINF et le CHUV. Cette procédure constitue une aide pour les Services adjudicateurs dans leur tâche de contrôle des offres sous l'angle du respect des conditions de travail en application de l'article 6 du Règlement d'application de la loi du 24 juin 1996 sur les marchés publics (RLMP-VD). Elle favorise l'adjudication de marchés à des entreprises respectueuses des prescriptions en matière de conditions de travail. Au début de l'année 2010, le Département des infrastructures a étendu cette procédure de contrôle aux sous-traitants proposés par un soumissionnaire dans le but de lutter efficacement contre le travail au noir et les effets néfastes de la sous-traitance en cascade. La procédure de contrôle se déroule comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les documents d'appel d'offres renferment l'obligation pour le soumissionnaire d'annoncer tous ses sous-traitants (mêmes potentiels) lors du dépôt de son offre au moyen d'un tableau.</li> <li>- Une fois l'offre déposée, le pouvoir adjudicateur transmet le procès-verbal</li> </ul>		
--	---	--	--	--

		<p>d'ouverture des offres ainsi que le tableau des sous-traitants proposés au syndicat Unia et à la Fédération vaudoise des entrepreneurs (éventuellement directement à la Commission paritaire) pour contrôle et épuration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lorsque le contrôle révèle qu'un sous-traitant n'est pas conforme, l'adjudicateur en est informé et avise le soumissionnaire que le sous-traitant est refusé.</li> <li>- L'adjudication intervient en toute connaissance de cause pour le pouvoir adjudicateur qui connaît le nom des sous-traitants conformes.</li> <li>- A l'ouverture du chantier, l'adjudicataire a l'obligation de déclarer au maître de l'ouvrage les sous-traitants qu'il a choisis. L'adjudicateur peut alors, selon les cas, faire intervenir les contrôleurs de chantier.</li> <li>- En cas de condamnation fondée sur l'article 13 de la loi fédérale sur le travail au noir, une exclusion des marchés publics pourra, suivant l'importance de la peine pénale, être prononcée à l'encontre du sous-traitant.</li> </ul> <p>Des échanges interviennent régulièrement entre le DIRH (anciennement DINF) et l'Inspectorat du travail (Service de l'emploi), ce dernier transmettant au DIRH les dossiers.</p> <p>A cela s'ajoute que le règlement du 7 juillet 2004 d'application de la loi du 24 juin 1996 sur les marchés publics (RLMP-VD, RSV 726.01.1) a été modifié le 18 décembre 2013 afin de renforcer le système en place pour prévenir et lutter plus efficacement contre les problèmes</p>		
--	--	--	--	--

		<p>posés par la sous-traitance, notamment le dumping salarial et social.</p> <p>Enfin, une procédure d'engagement de nouveaux collaborateurs œuvrant pour le Contrôle des chantiers a pu être menée au cours de l'année 2014. Ce poste contribuera au renforcement des moyens de lutte contre le travail au noir.</p>		
18.12	<p>- Etablir rapidement des directives de l'Etat définissant les contrôles de conformité des entreprises soumissionnaires (liste des attestations) et envisager une modification de la loi dans ce sens.</p> <p>- Pour le secteur de construction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- généraliser la collaboration avec les partenaires sociaux pour le contrôle de conformité des soumissionnaires et des sous-traitants (réalisée par les Services du DINF) à tous les Services constructeurs de l'Etat.</li> <li>- poursuivre la collaboration durant la phase d'exécution du contrat pour le contrôle de conformité des entreprises et des sous-traitants.</li> </ul>	<p>Une directive relative à la procédure de contrôle des soumissionnaires et de leurs sous-traitants figure sur le site marchés publics de l'ACV. Sa dernière mise à jour date du mois de juillet 2013. En ce qui concerne le secteur de la construction, des discussions sont en cours avec la Fédération vaudoise des entrepreneurs afin d'améliorer cette procédure de contrôle.</p> <p>Le règlement sur les marchés publics a été modifié le 1<sup>er</sup> février 2014 afin de renforcer les mesures de lutte contre le travail au noir et les dérives de la sous-traitance (dumping salarial et social).</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée (2014)
18.13	<p>- Afin de prévenir les risques d'ententes, entreprendre une collaboration avec la Comco pour former et informer les instances adjudicatrices de l'Etat (principaux adjudicateurs) en matière de lutte contre les cartels de soumission. Examiner l'opportunité de participer aux programmes pilotes d'analyse et de suivi des soumissions par type de marchés</p>	<p>En date du 11 septembre 2018, le Centre de compétences sur les marchés publics du canton de Vaud a organisé avec la collaboration de la Commission de la concurrence, une après-midi d'information sur les cartels de soumission. Cette séance d'information s'est tenue de 13h00 à 17h30 dans les locaux de l'administration cantonale et a réuni les correspondants marchés publics de l'administration cantonale (35</p>	SG-DIRH	Partiellement traitée (La recommandation de la Cour en appelle à une collaboration suivie en matière de lutte contre les cartels).

	<p>organisés par la Comco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En lien avec la recommandation no 8, procéder à ses propres investigations et analyses en matière de prix pour détecter les indices de collusions.</li> </ul>	<p>personnes environ).</p>		
18.14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter les directives de l'Etat en faisant référence à l'article 9 LPA-VD.</li> <li>- Généraliser les Comités d'évaluation pour l'adjudication de marchés passés en procédure concurrentielle.</li> <li>- Etudier l'opportunité de faire signer un formulaire type « déclaration d'impartialité » aux collaborateurs en charge d'adjuger des marchés ou participant aux décisions d'adjudication, comme à la Confédération.</li> </ul>	<p>En date du 1er février 2016, l'ACV et l'Université de Lausanne ont signé une charte d'engagement relative à la composition des Comités d'évaluation dans leurs marchés publics.</p> <p>Cette charte prévoit que les Services adjudicateurs s'engagent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- garantir l'indépendance et l'impartialité de l'ensemble des personnes impliquées (y compris des mandataires externes) dans les processus d'évaluation des offres présentées dans le cadre de leurs procédures marchés publics ;</li> <li>- sensibiliser les personnes impliquées (y compris les mandataires externes) dans les processus d'évaluation des offres sur leur obligation de se récuser lorsque les circonstances l'exigent et sur leur devoir de confidentialité ;</li> <li>- s'assurer que les membres du Comité d'évaluation satisfassent à des exigences de compétence suffisantes dans les domaines d'acquisition des prestations concernées.</li> </ul> <p>Nous profiterons des modifications apportées à la directive DRUIDE sur les marchés publics en mars 2017 pour insérer un passage relatif aux Comités d'évaluation et aux obligations d'impartialité.</p>	SG-DIRH	Entièrement traitée (2016) (Sous réserve de l'adaptation de la directive DRUIDE en mars 2017).
18.15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre des dispositions en matière de lutte contre la corruption.</li> </ul>	<p>La directive LPers 50.02 « Prévention et gestion des conflits d'intérêts au sein de l'administration</p>	SG-DIRH/SPEV	Entièrement traitée (2016)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réglementer la question de l'acceptation de dons ou cadeaux par les collaborateurs de l'Etat.</li> <li>- Intégrer à la formation de base sur les marchés publics un volet consacré aux risques de corruption et aux mesures de prévention.</li> <li>- Etudier la généralisation dans les contrats d'achats publics d'une clause d'intégrité visant à prévenir la corruption et comprenant des peines conventionnelles en cas de non-respect des dispositions.</li> </ul>	<p>cantonale vaudoise – règles en matière de cadeaux et d'invitation » en vigueur depuis le 1er avril 2016, définit les principes applicables en matière de cadeaux et d'invitations.</p> <p>Cette directive définit ce qu'est un conflit d'intérêts et fixe les règles de comportement auxquelles sont soumis les collaborateurs de manière à s'assurer que les prestations seront délivrées de manière éthique et impartiale.</p> <p>La directive LPers 50.02 est publiée sur l'intranet et accessible à tous les collaborateurs de l'ACV. De plus, une rubrique sur les conflits d'intérêts a été intégrée au support qui est mis à disposition de la fonction RH pour l'accueil des nouveaux collaborateurs.</p> <p>Un cursus de formation pour les cadres est en cours de préparation. Le thème des conflits d'intérêts y sera abordé.</p> <p>La directive 50.02 participe à une meilleure compréhension par les collaborateurs de la problématique des conflits d'intérêts.</p> <p>La révision à venir de la directive Druide marchés publics en mars 2017 sera l'occasion d'introduire un passage relatif aux Comités d'évaluation et aux obligations d'impartialité. Un renvoi à la directive 50.02 sera également inséré dans la directive Druide marchés publics.</p>		
--	---	---	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b> (recommandations 23.1, 23.2, 23.3 et 23.5) <b>Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC)</b> (recommandation 23.6)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.1	Développer une offre de formation qui soit adaptée aux tâches, compétences et responsabilités des différents agents publics (Municipalité, Services techniques communaux) ainsi que pour leurs mandataires.	L'offre de cours de formation en matière de marchés publics au sein du Centre d'éducation permanente (CEP) est renforcée en 2015 avec la mise en place d'un nouveau cours d'introduction en droit des marchés publics. Cette offre de cours ne sera cependant pas accessible aux mandataires des communes (architectes, ingénieurs SIA), leurs associations professionnelles offrant des cours de formation dans ces domaines.	SG-DIRH	Entièrement traitée (2014)
23.2	Mettre à jour les aspects relevant de la situation vaudoise du «Guide romand des marchés publics» <sup>1</sup> et clarifier différentes notions techniques selon les besoins de chaque catégorie d'utilisateurs (représentants du pouvoir adjudicateur, Services techniques, mandataires, entités chargées du contrôle des procédures, etc.).  La sollicitation de plusieurs offres dans la procédure de gré à gré est notamment un sujet de doctrine controversé. Elle devrait être	Les travaux de révision du Guide romand des marchés publics ont débuté en février 2017 et sont actuellement en cours.  La loi vaudoise sur les marchés publics a été modifiée au cours de l'année 2017 afin d'introduire le «gré à gré comparatif» dans la législation. Cette modification légale est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2017 et le Centre de compétences sur les marchés publics a édicté des recommandations à l'attention des pouvoirs adjudicateurs pour les guider dans la mise en place de telles procédures. Ces recommandations sont librement accessibles depuis le site internet de l'Etat de Vaud.	SG-DIRH	Entièrement traitée (2017)

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

	définie de manière explicite afin de permettre l'alignement de la pratique des communes avec le dispositif légal et de la distinguer formellement de la procédure sur invitation.	<p>La directive DRUIDE interne sur les marchés publics a été modifiée le 8 novembre 2017. A cette occasion, le passage suivant a été ajouté s'agissant du gré à gré comparatif :</p> <p>« <u>Gré à gré comparatif</u></p> <p>Le gré à gré comparatif est une modalité de la procédure de gré à gré dans laquelle le pouvoir adjudicateur s'adresse directement aux soumissionnaires de son choix afin d'attribuer le marché à l'un d'entre eux, sans passer par un appel d'offres. Le gré à gré comparatif est destiné à des marchés simples dans lesquels le critère du prix est seul déterminant. De plus, ce procédé ne peut intervenir que dans les seuils de la procédure de gré à gré. L'offre retenue à l'issue d'un gré à gré comparatif devrait toujours être celle présentant le prix le plus bas. Les recommandations émises par le CCMP-VD concernant le gré à gré comparatif sont applicables pour le surplus ».</p>		
23.3	Les communes devraient pouvoir bénéficier d'un soutien leur permettant de clarifier les enjeux et les contraintes des différentes formes d'organisation de leurs marchés (concours, mandat d'études parallèles, appel d'offres fonctionnel, autres procédures, etc.), avec les options particulières qu'elles peuvent mettre en œuvre lorsqu'elles se réfèrent aux normes professionnelles des acteurs du domaine de la construction.	Le CCMP-VD répond aux préoccupations des communes sur ce point. Œuvrent également à cette tâche, la correspondante <i>marchés publics</i> du Service des communes et du logement (SCL) ainsi que l'Architecte cantonal pour ce qui concerne les questions de concours.	SG-DIRH	Entièrement traitée (2014)
23.5	Conformément à la loi, mettre en œuvre de manière effective par l'autorité compétente la surveillance de l'application de la législation sur les marchés publics (art. 14 LMP-VD).	Sous le titre "Autorité cantonale de surveillance", l'article 14 de la loi vaudoise sur les marchés publics (LMP-VD) désigne une autorité de surveillance – le Département des infrastructures – chargée de veiller à l'application de la loi. En l'absence de plus amples précisions fournies par le texte légal, il convient de se référer aux travaux préparatoires de cet article pour savoir ce que le législateur entendait par « veiller à l'application de la	SG-DIRH	Non traitée

		<p>loi ».</p> <p>Les travaux préparatoires ne fournissent que deux exemples concrets de tâches de surveillance : la récolte de statistiques et la réception des rapports rédigés en cas de procédure de gré à gré sous conditions au sens de l'article 8 RLMP-VD (gré à gré exceptionnel). Ils précisent également qu'une surveillance des soumissionnaires pourrait être mise en œuvre.</p> <p>La récolte des statistiques imposée par l'Accord GATT/OMC du 15 avril 1994 sur les marchés publics (AMP, cf. art. XIX) a lieu chaque année conformément aux exigences du droit international et l'autorité de surveillance veille à ce qu'elle ait lieu dans les meilleures conditions, en intervenant parfois auprès des pouvoirs adjudicateurs afin de leur rappeler qu'ils doivent indiquer le montant de l'offre retenue dans les avis d'adjudication qu'ils publient sur la plateforme internet simap.ch à l'issue de leurs procédures marchés publics.</p> <p>La tâche consistant à réceptionner les rapports établis lors d'attributions effectuées sous couvert de gré à gré au sens de l'article 8 RLMP-VD, n'est en revanche plus exercée de manière effective pour différentes raisons. Tout d'abord, les pouvoirs adjudicateurs doivent aujourd'hui indiquer dans les avis d'adjudication de gré à gré sous conditions qu'ils publient, les motifs justifiant le recours au gré à gré. Un compte-rendu sommaire des raisons justifiant le recours à cette procédure figure ainsi directement sur la plateforme simap.ch. De plus, les pouvoirs adjudicateurs sont tenus de rédiger un tel rapport conformément aux exigences de l'article 8, alinéas 2 et 3 RLMP-VD, rapport dont la production par le tribunal pourra être requise en cas de recours interjeté contre la décision d'adjudication. Dans ces circonstances, il n'est plus apparu nécessaire à l'autorité de surveillance d'exiger systématiquement la production des rapports justifiant le gré à gré au sens de l'article 8 RLMP-VD. Il convient d'ajouter que les pouvoirs adjudicateurs sont régulièrement sensibilisés aux</p>		
--	--	---	--	--

		<p>exigences posées par l'article 8 RLMP-VD à travers les réponses que délivrent le Centre de compétences sur les marchés publics (CCMP-VD) et la FAQ disponible sur le site internet marchés publics de l'ACV. Enfin, contrairement à d'autres cantons, le canton de Vaud impose la publication des adjudications de gré à gré exceptionnel en dessous des valeurs-seuils internationales. Il participe ainsi davantage à la concrétisation du principe de la transparence applicable en droit des marchés publics.</p> <p>S'agissant de la surveillance des soumissionnaires, le DIRH prononce notamment des sanctions à l'encontre des entreprises (soumissionnaires et sous-traitants) qui emploient des travailleurs au noir.</p> <p>Pour les raisons déjà exposées sous colonne 1 (ci-contre à gauche), il n'est pas envisageable, en l'état, de renforcer le rôle de l'autorité de surveillance en lui octroyant, à l'avenir, de nouvelles compétences comme le fait de procéder à des investigations, de réclamer la production de pièces justificatives pour s'assurer du respect de la législation ou encore d'établir des rapports et émettre des injonctions à l'encontre des pouvoirs adjudicateurs.</p>		
23.6	<p>Assurer une meilleure planification en matière de constructions scolaires par une coordination développée entre les différents acteurs (Canton, communes, associations de communes, Directions scolaires) – telle que le prévoit la nouvelle loi scolaire - afin de permettre un meilleur respect de l'application des conditions concurrentielles dans les marchés publics rattachés à ce domaine.</p> <p>D'une manière générale, et pour tous les domaines d'investissement, une planification adéquate diminue le risque de devoir recourir à la procédure d'urgence prévue à l'article 8</p>	<p>Le règlement sur les constructions scolaires primaires et secondaires (RCSPS) est en cours de révision suite à l'entrée en vigueur de la loi sur l'enseignement obligatoire (LEO) et à l'occasion de la nouvelle législature. A cette occasion, le département pourrait se doter pour la première fois d'une base légale concernant la planification scolaire.</p> <p>Conformément à l'art 27 al. 4 LEO, le RCSPS doit fixer «les procédures et les normes à appliquer» et définir « les équipements nécessaires ».</p> <p>A l'occasion de la révision en cours, l'étape de la planification scolaire sera formalisée sous la forme d'un plan de développement obligatoire pour les communes et associations de communes et à réviser à chaque législature. Ces plans prendront en compte à la fois les prévisions de développement, la démographie et les Services scolaires et</p>	DGEO-DOP	En cours de traitement

	RLMP-VD.	<p>parascolaires. Ils offriront ainsi un réel outil de planification à moyen et long terme pour les communes qui ne devraient plus avoir à évoquer de situation d'urgence face à la loi sur les marchés publics (RLMP-VD).</p> <p>En 2018, les relations entre les communes et l'Etat n'ont pas permis de finaliser le RCSPS, les associations de communes souhaitant lier la révision des bases légales en matière de constructions scolaires à une révision du financement de celles-ci, touchant à la fois à ETACOM et à RIE III. Le Département ne peut seul engager des discussions à ce sujet et les discussions sont donc à nouveau bloquées. Cependant, une réinitialisation des négociations au niveau politique a repris à mi-décembre, une séance avec les associations de communes étant prévue à mi-janvier 2019.</p>		
--	----------	--	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Le Chenit</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.4	<p>Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.</p> <p>Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.</p>	Formation de personnes clés à la problématique des marchés publics (Bureau Technique, Responsable de l'exploitation des bâtiments, etc.)	Municipalité	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Cheseaux-sur-Lausanne</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.4	Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.  Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.	Pour assurer le respect des procédures relatives aux marchés publics :  Formation des collaborateurs impliqués dans ces procédures <ul style="list-style-type: none"> <li>- Service technique M. Gabriel Conus Formation au guide romand pour l'adjudication des marchés publics, 1999</li> <li>- Urbanisme M. Damien Villiger Formation de base pour les marchés publics les 10, 17 et 24 juin 2010 à Lausanne</li> </ul> Ces collaborateurs se tiennent au courant de l'évolution par les informations transmises par les instances cantonales et professionnelles.  De plus pour les projets de construction de bâtiments, la commune mandate un BAMO (Bureau d'assistance au maître de l'ouvrage) et pour les projets de génie-civil un bureau spécialisé. Ces professionnels se chargent de gérer les appels d'offre et la procédure d'adjudication.	Louis Savary  Syndic	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Froideville</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Prévèrenge, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.4	Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.  Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.	Nous avons sensibilisé tous les Conseillers municipaux au respect de la législation sur les marchés publics en leur rappelant les types de procédures et leurs seuils, en leur distribuant votre tableau récapitulatif.  Depuis votre dernière audition, les deux seuls objets d'importance, soit la construction d'un nouveau collège et la démolition / reconstruction d'un bâtiment pour notre centre sportif ont suivi la procédure des marchés publics. Nous avons confié ces dernières à la société Vallat-Partenaires, spécialisée dans ce domaine.	Non précisé	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Leysin</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.4	Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.  Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.	Désignation des Bureaux Vallat Partenaires SA, Fragnières Partenaires Sàrl et Herter & Wiesmann agissant comme référent sur le plan communal pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles	Non précisé	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Prangins</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.4	<p>Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.</p> <p>Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.</p>	<p>La Municipalité a choisi de laisser le contrôle interne et la désignation du spécialiste interne agissant comme référent dans la compétence de chaque Direction (Dicastère). Il est à noter que la Municipalité valide le choix final.</p> <p>S'agissant du Service de l'urbanisme, l'architecte de ce Service est le référent ; il applique systématiquement les procédures des marchés publics.</p> <p>En ce qui concerne l'administration (achats et assurances), des appels d'offres régulières et systématiques sont supervisés par notre Secrétaire municipal.</p> <p>S'agissant des contrats de maintenance, notre chef du Service technique est le référent.</p> <p>Par ailleurs, le règlement interne d'organisation de la Municipalité prévoit à son article 46 que « pour toute adjudication de sa compétence, la Municipalité, sur proposition de la Direction concernée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- décide du type de procédure applicable, des critères d'adjudication et de leur pondération ;</li> <li>- choisit des entreprises invitées à soumissionner ou celles à qui le marché est adjudgé de gré à gré.</li> </ul> <p>Dès que le montant seuil a atteint CHF 20'001.--, il sera demandé trois offres en respectant la procédure sur invitation. »</p>	Municipalité	Entièrement traitée (2015)

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

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Préverenges</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.4	<p>Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.</p> <p>Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.</p>	La commune de Préverenges est attentive au respect des recommandations émises dans le guide romand (CROMP) qu'elle utilise maintenant pour tous ses appels d'offres	Christian MAURY, chef du Service technique communal	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de St-Sulpice</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.4	<p>Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.</p> <p>Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.</p>	<p>La construction du collège des Pâquis et sa procédure d'attribution ont scrupuleusement suivi et respecté les normes des marchés publics. La Municipalité n'a enregistré aucun recours.</p> <p>Pour ce projet, la Municipalité s'est adjoint les conseils de bureaux spécialisés.</p>	M. Jean-Pierre JATON, Conseiller municipal	Entièrement traitée (2015)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Municipalité de Villeneuve</b> (recommandation 23.4)
	<b>Rapport n°23 : Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes, publié le 19.12.2012</b>	Entités auditées : Communes de Le Chenit, Cheseaux-sur-Lausanne, Froideville, Leysin, Prangins, Préverenges, St-Sulpice et Villeneuve.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
23.4	<p>Renforcer le contrôle interne et, en particulier, documenter les contrôles clés.</p> <p>Désigner un spécialiste agissant comme référent - sur un plan communal ou intercommunal - pour l'application des procédures en matière de marché public, ainsi que pour le respect des conditions concurrentielles.</p>	<p>Lors de chaque procédure, la Commune consulte un spécialiste en marchés publics en la personne de Monsieur Patrick VALLAT, du bureau Vallat partenaires à Gland. Un responsable communal a également été désigné en la personne du Chef de Service de la Police des constructions et de l'urbanisme, Monsieur Jean-Marc ZELLER.</p>	<p>Michel OGUEY, Vice-Syndic</p>	<p>Entièrement traitée (2015)</p>

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b>
	<b>Rapport n°25 : Audit de la performance du canton de Vaud dans sa mission de contrôle de l'efficacité des transports publics, publié le 12.12.2013</b>	Entité auditée : Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
25.1	<p>Compléter le document de stratégie cantonale à long terme (horizon de 10-15 ans) de développement des transports publics (« Vers une mobilité durable»), notamment :</p> <p>a) communiquer la vision du canton concernant le développement de l'offre de transport (y compris pour les petits trains et les bus) afin de fournir des lignes directrices plus développées,</p> <p>b) intégrer le trafic urbain,</p> <p>c) formuler des lignes directrices quant aux aspects qualitatifs des prestations ainsi que sur le plan financier et environnemental avec des indications quant aux priorités à accorder à ces différents aspects,</p> <p>d) renforcer les attentes vis-à-vis de l'offre de loisirs afin d'inciter à gagner de nouveaux clients pour l'offre existante,</p> <p>e) faire le lien avec la politique régionale et économique du canton.</p>	<p>Le plan directeur cantonal (PDCn) et le programme de législature (PL) sont mis régulièrement à jour et constituent les pièces maîtresses de la planification. Concernant la mobilité et les transports publics, le PDCn fixe comme objectifs de « coordonner mobilité, urbanisation et environnement » (stratégie A), de « renforcer la vitalité des centres » (stratégie B) et de « travailler ensemble » (stratégie R). Pour chaque stratégie, des lignes d'actions sont émises. Le développement des transports publics est inscrit également dans la mesure n° 4.3 du PL, laquelle porte sur le « développement des transports publics et de la mobilité : investir et optimiser » (axe n° 4 du PL : « investir – innover – faire rayonner le canton »).</p> <p>Concernant l'intégration dans la planification du trafic urbain, il n'appartient pas au canton d'imposer aux communes le développement de leurs offres de trafic urbain. Ces dernières développent leur réseau en synchronisation avec les trafics national et régional, ainsi</p>	Direction générale de la mobilité et des routes	Non traitée, refusée par l'entité (2018)

		<p>qu'en adéquation avec leurs problématiques locales. La coordination avec le Canton est assurée dans le cadre des projets d'agglomération et de la consultation de l'horaire.</p> <p>La 3<sup>ème</sup> adaptation du PDCn avec la mise à jour des fiches relatives au transport public est en passe d'être mise en vigueur, le Conseil Fédéral l'ayant approuvée dans le courant de l'année 2015.</p> <p>La 3<sup>e</sup> adaptation est entrée en vigueur le 01.01.2016.</p>		
25.2	<p>Développer un document stratégique à moyen terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formaliser la planification de l'offre régionale et locale de transports publics à moyen terme en présentant, pour chaque bassin de transport, les besoins et l'offre globale planifiée (et/ou les modifications prévues de l'offre par rapport à l'offre existante) de manière à dégager l'écart entre les besoins et l'offre planifiée et les évolutions prévues pour chacune des régions. Indiquer les priorités pour le cas où une partie de l'offre prévue ne pourrait être réalisée ;</li> <li>- Assortir cette planification des prestations d'une planification financière qui fasse état d'une évaluation des investissements prévus (maintien, respectivement extension, de l'infrastructure ferroviaire, acquisition ou renouvellement de matériel roulant) et des coûts d'exploitation liés à l'offre planifiée et indique la répartition de leur financement entre la Confédération, le</li> </ul>	<p>Un premier état de planification financière a été établi. Ce document nécessite une revue en termes de saisie de données, de mise en forme et de modalités lors de la mise à jour roulante au fil des années. (2018)</p> <p>Une première ébauche de planification à moyen terme a été établie, indiquant les principales évolutions des prestations et des indemnités de transport à l'horizon 2025. Ce document est encore en cours d'élaboration au sein de nos Services. (2017)</p>	Direction générale de la mobilité et des routes	En cours de traitement (2018)

	<p>Canton et les communes de manière à informer de l'utilisation prévue des fonds publics ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuler les objectifs poursuivis par la planification à moyen terme de manière à ce qu'ils soient clairs et mesurables et reliés aux lignes directrices formulées dans la stratégie cantonale à long terme (fréquentation, offre quantitative et qualitative, impacts sur l'environnement et maîtrise des coûts). Ces objectifs devraient porter sur les aspects stratégiques clés et être applicables à des PME, c'est-à-dire être limités en nombre et prendre en compte le rapport coût/utilité des indicateurs.</li> <li>- Communiquer, voire mettre en consultation, ce document au Grand Conseil et à la population.</li> </ul>			
25.3	<p>Formaliser la mise en œuvre de la planification à moyen terme par la documentation des décisions de commande de prestations donnant une vision globale des prestations commandées pour la période horaire concernée.</p>	<p>Les moyens financiers alloués définitivement aux indemnités pour la mobilité et les transports publics ne sont pas garantis à moyen terme par un crédit-cadre, mais sont attribués lors du processus budgétaire annuel. Selon les directives budgétaires, les moyens financiers mis à disposition ne suffisent généralement pas à couvrir les premières intentions de développement et dictent au final par arbitrage le volume des prestations à développer.</p> <p>Un document englobant les principales modifications des prestations commandées pour la période d'horaire 2016/2017 a été établi.</p>	DGMR-MT	Entièrement traitée (2016)

25.4	<p>Faire usage de la possibilité prévue par l'art. 28 al. 5 LTV, les art. 24 à 26 OITRV et l'art. 4 al. 2 let. a RLSubv et assigner à chaque entreprise de transports publics subventionnée, à partir de la planification et des objectifs à moyen terme du canton, des objectifs quantitatifs, qualitatifs, financiers et environnementaux. Ces objectifs seront clairs et mesurables et seront intégrés dans des conventions pluriannuelles de subventionnement (cf. recommandation n°6).</p>	<p>La procédure de commande doit être réformée afin de garantir le financement à long terme du transport régional de voyageurs (TRV) et de le rendre plus efficace. Une organisation de projet commune, qui comprend des experts de la Confédération et des cantons, propose deux options à cet effet. Toutes deux s'appuient sur le système actuel et le perfectionnent. Dans la variante « optimisation », la Confédération et les cantons continueraient à commander et à financer ensemble les Services d'autobus et de trains, tandis que dans la variante « séparation partielle », les Services d'autobus seraient désormais commandés par les seuls cantons. Les variantes font actuellement l'objet d'approfondissements. Le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) préparera ensuite un projet à mettre en consultation sur cette base au 1<sup>er</sup> semestre 2019.</p> <p>Plusieurs axes de développement sont possibles dont notamment la possibilité de conclure des conventions d'objectifs avec un périmètre temporel élargi. Ce thème et son évolution sont suivis par la DGMR qui évaluera les conséquences possibles et, le cas échéant, conduira les modifications nécessaires.</p> <p>S'agissant des indicateurs qualitatifs pilotés par l'Office fédéral des transports, la mise en œuvre est effectuée. Toutefois, le déploiement bute encore sur des difficultés techniques de remontées des données des</p>	DGMR-MT	<p>En cours de traitement partiel (2018) (Il n'est pas prévu d'établir d'objectifs pour le trafic local.)</p>
------	---	--	---------	---

		horaires vers le système de suivi. Pour les entreprises opérant dans le Canton, le dispositif n'est que partiellement opérationnel, car la qualité des données de ponctualité rencontrent des difficultés techniques dans leur transfert dans le système d'information.		
25.5	<p>Instaurer un système formalisé de suivi et de contrôle des prestations.</p> <p>a) Concernant les prestations d'infrastructure ferroviaire :</p> <p>A partir des rapports sur l'atteinte des objectifs établis par l'OFT<sup>2</sup> et de l'état d'avancement semestriel des investissements, effectuer un suivi des prestations d'infrastructure et documenter ce suivi et les mesures correctrices éventuellement prises.</p> <p>b) Concernant les prestations de transport régional et local de voyageurs :</p> <p>Exiger notamment de chaque entreprise, en veillant à la faisabilité et au coût raisonnable de la collecte d'informations, de rapporter annuellement sur la réalisation des prestations commandées par rapport aux objectifs fixés et prévoir des dispositions permettant un contrôle des informations fournies. Documenter le suivi effectué par le Service et les mesures correctrices éventuelles qui en ont découlé.</p> <p>Evaluer l'opportunité de rendre publique la performance des entreprises (p.ex. publication de leur rapport ou statistiques</p>	<p>Le Canton soutient la démarche des indicateurs développée par l'OFT allant dans le sens de la recommandation.</p> <p>Trafic régional voyageurs (TRV) : l'OFT est en charge de l'application de la LTV, laissant peu de créativité aux cantons. D'un point de vue financier, en termes de ressources et par nécessité de comparaison intercantonale, chaque canton ne peut pas développer ou assumer à lui seul sa propre solution pour mesurer de manière efficiente les prestations de transport. Les entreprises étant également diversement dotées en ressources pour implémenter un système de mesure des prestations, il est pour le moment difficile pour le Canton d'assurer un suivi homogène des indicateurs qualitatifs et environnementaux.</p> <p>Comme mentionné aux points 25.4, les indicateurs quantitatifs et financiers les plus pertinents sont repris dans la convention de l'offre. Ces indicateurs font l'objet d'un suivi lors de la clôture de la période et dans la perspective des prochaines offres.</p> <p>En revanche, les indicateurs qualitatifs et environnementaux ne peuvent pas encore faire l'objet d'un suivi tenant compte de la qualité des prestations effectivement</p>	DGMR-MT	<p>En cours de traitement partiel (en lien avec le point 25.4) (2018)</p> <p>(Il n'est pas prévu d'établir d'objectifs pour le trafic local.)</p>

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

	cantonaux).	<p>réalisées. En effet, le projet de l'OFT visant à mettre à disposition des données qualitatives utiles aux contrôles des prestations est en phase de développement. Les cantons et les entreprises sont parties prenantes aux réflexions en cours.</p> <p>Infrastructure : la gestion (y.c. financière) de l'infrastructure ferroviaire sera transférée intégralement à la Confédération, en principe dès 2016 ; les cantons participeront au financement de ladite infrastructure par l'intermédiaire d'une contribution forfaitaire. Il appartiendra à l'Office fédéral des transports (OFT) de déterminer le système de suivi et de contrôle des prestations ; l'implication des cantons dans la fixation d'objectifs aux entreprises sera néanmoins sollicitée.</p> <p>En cours et en attente du développement du projet QMS TRV CH piloté par la Confédération (cf. 25.4).</p>		
25.6	<p>Conclure avec chacune des entreprises, si possible conjointement avec les autres collectivités publiques subventionneuses, tant pour le transport régional que local de voyageurs, des conventions de subventionnement pluriannuelles (4-5 ans) qui incluent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un rappel de l'ensemble des bases légales,</li> <li>- les objectifs assignés à l'entreprise (cf. recommandation n°4) et les facteurs externes d'influence,</li> <li>- la définition des prestations attendues,</li> <li>- les subventions octroyées et la fréquence de leur versement ainsi que les restrictions d'utilisation de ces subventions,</li> </ul>	<p>Pour l'infrastructure, des conventions sont déjà établies pour la période 2013-2016. La Confédération a défini le modèle (annexe 1).</p> <p>Pour le trafic régional voyageurs, des conventions biennales sont établies depuis la période 2014/15. Le modèle est disponible (annexe 2).</p> <p>Pour le trafic urbain, des conventions annuelles sont établies dès l'année 2014. Le modèle est disponible (annexe 3).</p> <p>Le contenu des conventions a été ajusté suite à l'expérience de la période 2014/2015 et une relecture juridique. Les conventions ont été établies pour la période 2016/2017 (trafic</p>	DGMR-MT	<p>Partiellement traitée (2018)</p> <p>(Il n'est pas prévu d'établir d'objectifs pour le trafic local subventionné.)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les droits et obligations de chaque partie concernant le suivi des prestations, ainsi que les mesures pouvant être prises par les commanditaires en cas de non-respect de la convention ou de non atteinte des objectifs (<i>cf.</i> recommandation n°5),</li> <li>- les voies de recours.</li> </ul>	<p>régional) et 2016 (trafic urbain).</p> <p>Nous considérons cette recommandation comme réglée. DGMR-MT</p>		
25.7	<p>En tant qu'actionnaire, définir des objectifs stratégiques clairs, mesurables et renforcer l'efficacité de la représentation au sein des Conseils d'administration, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer la stratégie cantonale à long terme (<i>cf.</i> recommandation n°1) ainsi que le document stratégique à moyen terme contenant les objectifs stratégiques (<i>cf.</i> recommandation n°2),</li> <li>- communiquer les objectifs assignés dans ce cadre à leur entreprise par la convention de subventionnement (<i>cf.</i> recommandation n°4) et intégrer la mise en œuvre de cette dernière dans les missions du représentant,</li> <li>- poursuivre l'amélioration du processus de nomination des représentants,</li> <li>- formaliser le suivi de la représentation effectué par le Service de la Mobilité.</li> </ul>	<p>Pas de modification depuis le dernier état à savoir que les objectifs du Conseil d'Etat sont formalisés dans les lettres de mission des représentants de l'Etat.</p> <p>Toutes les lettres de mission ont été établies. Un canevas de rapport a été fixé et communiqué à chaque représentant de l'Etat. Une rencontre entre la DGMR et le représentant est prévue une fois par année.</p>	Direction générale de la mobilité et des routes	Partiellement traitée (2018) (Pas de mesure annoncée concernant le processus de nomination)
25.8	<p>Etablir périodiquement un rapport sur l'évolution de l'offre et l'atteinte des objectifs de développement de l'offre et de fréquentation à moyen terme (<i>cf.</i> recommandation n°1).</p>	<p>Nous partageons en grande partie la recommandation. Nous précisons toutefois ce qui suit.</p> <p>L'atteinte de cet objectif nécessite de disposer de données calibrées et standardisées de la part des acteurs de la mobilité sur tout le périmètre cantonal ainsi que des scénarios de projections validées. Actuellement, nous</p>	Direction générale de la mobilité et des routes	En cours de traitement partiel (en lien avec les points 25.4 et 25.5) (2018) (Des objectifs stratégiques doivent avoir été préalablement définis pour mesurer leur atteinte.)

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

		<p>La qualité de desserte en transport public est disponible également depuis 2010 et est intégrée dans le bilan annuel de la mobilité, dans les prémices du rapport de l'Observatoire de la mobilité et dans le monitoring de la mobilité. Ce dernier est en phase de finalisation et intégrera notamment les indicateurs TRV liés aux voyageurs et voyageurs kilomètre.</p> <p>A noter que dans le cadre des agglomérations, trois indicateurs clés retenus (répartition modale, qualité de desserte en transport public et accidents routiers) font partie d'un benchmarking dont l'ARE exige des objectifs chiffrés. Cette tâche est en cours actuellement.</p> <p>La DGMR poursuit son effort dans le renforcement de l'observatoire de la mobilité. Une force de travail va être engagée.</p>		
--	--	---	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b>
	<b>Rapport n°26 : Audit de la gestion des risques de conflits d'intérêts et de corruption dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise, publié le 18.12.2013</b>	Entités auditées : Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), Direction des Systèmes d'Information (DSI), Police cantonale vaudoise (PolCant), Service Immeubles, Patrimoine et Logistique (SIPaL), Direction générale de la mobilité et des routes (DGMR).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
26.1	<p>Les Services de l'Etat doivent définir formellement leurs valeurs éthiques prioritaires et les concrétiser en termes opérationnels, de manière à créer une culture éthique et s'assurer qu'elle soit partagée par l'ensemble des collaborateurs et des collaboratrices du Service. Une information et une formation adéquates sont souhaitables, afin que le personnel comprenne clairement l'implication sur leurs activités quotidiennes.</p>	<p>La directive LPers 50.02 « Prévention et gestion des conflits d'intérêts au sein de l'Administration cantonale vaudoise – règles en matière de cadeaux et d'invitation » est en vigueur depuis le 1er avril 2016.</p> <p>Sa diffusion a contribué à créer une culture éthique au sein de l'ACV.</p> <p><u>CHUV</u> :</p> <p>L'objectif de formaliser une charte de comportement a été reportée en raison de l'absence maladie de la chargée de projet en charge de le faire. Le document a été formalisé et annexé au contrat de travail pour le 31.12.2018.</p>	Conseil d'Etat	Entièrement traitée (2018)
26.2	<p>L'Etat devrait adopter un cadre général sur les cadeaux et invitations, tout en laissant aux Services le soin d'établir des règles plus contraignantes propres à leurs spécificités. Etablir des principes unifiés en la matière permettrait une plus grande cohérence face à l'extérieur et soulagerait par ailleurs les collaborateurs, en général mal à l'aise, à des</p>	<p>La directive LPers 50.02 « Prévention et gestion des conflits d'intérêts au sein de l'Administration cantonale vaudoise – règles en matière de cadeaux et d'invitation » en vigueur depuis le 1 er avril 2016 définit les principes applicables en matière de cadeaux et d'invitations.</p> <p><u>CHUV</u> :</p>	Conseil d'Etat	Entièrement traitée (2016)

	degrés divers, devant l'octroi de cadeaux ou d'invitations.	Une directive institutionnelle CHUV existe déjà depuis 2010, intitulée « Cadeaux aux collaborateurs du CHUV ».		
26.3	<p>La directive de l'Etat sur les activités accessoires devrait s'intégrer dans une directive plus générale sur les conflits d'intérêts. Celle-ci devrait prévoir en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la définition des conflits d'intérêts réel, apparent et potentiel,</li> <li>- les situations pouvant amener à des conflits d'intérêts, comme par exemple les activités accessoires ou les activités des proches,</li> <li>- une déclaration des conflits d'intérêts à l'engagement, ou annuelle pour les collaborateurs particulièrement exposés, ou encore lorsqu'ils sont amenés à traiter une situation spécifique,</li> <li>- la procédure à observer en cas de conflits d'intérêts et les personnes compétentes,</li> <li>- le contrôle et le suivi des risques de conflits d'intérêts,</li> <li>- les sanctions encourues en cas de non déclaration ou de non-respect des procédures.</li> </ul>	<p>La directive LPers 50.02 et la directive LPers 51.1 sur les activités accessoires sont complémentaires.</p> <p><u>CHUV</u> :</p> <p>Il existe au CHUV plusieurs directives qui traitent ce sujet: « Gestion du risque lié aux conflits d'intérêts (activités de recherche, formation et soins) », datant de 2005, « Activités accessoires et leur revenu », en vigueur depuis 2008, « Contrats conclus entre le CHUV et un tiers en matière de recherche, de services scientifiques et de sponsoring », mise en œuvre 2005. Ces directives ont été à plusieurs reprises amendées au fil des ans et sont donc régulièrement mises à jour.</p> <p>Il existe également un formulaire (« Formulaire d'évaluation de conflits d'intérêts », 2011) que les collaborateurs concernés doivent compléter si un risque de conflit d'intérêt existe.</p> <p>A l'engagement et depuis 2008, tout nouveau collaborateur du CHUV remplit une déclaration d'activités accessoires, mais il n'était pas prévu de mise à jour régulière. Toutefois, durant le premier trimestre 2017, un nouveau recensement des activités accessoires va être lancé sur l'entier des collaborateurs du CHUV à l'aide d'une déclaration électronique automatisée.</p>	Service du personnel	Entièrement traitée (2016)
26.4	L'Etat devrait adopter une directive réglant l'engagement des hauts dirigeants de l'Etat	La recommandation formulée par la Cour ne peut pas être mise en œuvre dans la mesure	Conseil d'Etat	Non traitée (2018)

	<p>par les organisations avec lesquelles ils ont été en affaire pendant l'exercice de leur fonction publique. Ils devraient en tout cas observer une période de latence de deux ans, qui est la période généralement retenue.</p>	<p>où elle consiste en une restriction à la liberté économique qui doit figurer dans une loi au sens formelle.</p> <p>Ce thème fera l'objet d'une analyse à l'occasion d'une prochaine révision de la Loi sur le personnel.</p>		
26.5	<p>Il est souhaitable de former les collaborateurs de l'Etat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de manière générale, sur la définition des risques de corruption et de conflits d'intérêt, ainsi que sur les sanctions encourues,</li> <li>- de manière spécifique au Service, sur les implications pratiques et sur les valeurs éthiques fondamentales permettant de déterminer clairement ce qui est acceptable ou non au sein du Service, en fonction de leurs propres risques.</li> </ul> <p>La formation spécifique doit être adaptée et différenciée en fonction des tâches et des responsabilités des collaborateurs et collaboratrices.</p> <p>Idéalement, l'Administration vaudoise devrait disposer d'un Code de comportement, à l'instar de ce qui existe à la Confédération (voir Annexe XIII du rapport 26).</p>	<p>L'information des collaborateurs se fait au travers de la directive LPers 50.02.</p> <p>Il est prévu d'intégrer ce thème à un module du cursus de formation destiné à la fonction RH.</p> <p><u>CHUV :</u></p> <p>Une formation en ligne a été mise sur pied au courant de l'année 2018 par le Centre des formations du CHUV et à destination de tous les collaborateurs. Une information, via internet, a été faite et un suivi des accès à cette plateforme effectué. Le but ayant été d'assurer une diffusion maximale.</p>	Service du personnel	Entièrement traitée (2018)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des finances et des relations extérieures (DFIRE)</b> (recommandations 28.1 à 28.5) <b>Département des infrastructures et des ressources humaines (DIRH)</b> (recommandation 28.6)
	<b>Rapport n°28 : Audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud, publié le 05.03.2014</b>	Entités auditées : Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO), Direction générale de l'enseignement postobligatoire (DGEP), Direction des Systèmes d'Information (DSI), Police cantonale vaudoise (PolCant), Direction générale des immeubles et du patrimoine (DGIP – Direction des achats et de la logistique (DAL)), Service pénitentiaire (SPEN).

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
28.1	<b>Stratégie à établir</b> Elaborer une stratégie d'achat au niveau de l'Etat orientée performance qui: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pose les fondements d'une organisation achats efficace adaptée au contexte de l'administration en ciblant les principaux problèmes constatés :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- volume trop important d'achats de biens massifiables réalisés « au coup par coup » par les Services et coûts internes importants liés à la régularisation des factures de ces biens,</li> <li>- non-respect de la directive d'achats actuelle (Druide 10.1.1 et 10.1.2), notamment concernant l'obligation de passer par la centrale d'achats pour des biens définis,</li> <li>- périmètre trop restreint des achats</li> </ul> </li> </ul>	La rédaction de l'EMPD s'est terminée début juin 2018. Le Conseil d'Etat a validé l'EMPD dans sa séance du 27 juin 2018. Le Grand Conseil a adopté l'EMPD dans sa séance du 27 novembre 2018. La décision du législatif est soumise au délai référendaire qui court jusqu'au 14 février 2019. Divers travaux de préparation sont en cours avec les ressources disponibles à la CADEV. La mise en œuvre devrait débuter début avril 2019.	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement

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

	<p>définissant précisément les responsabilités de la (ou les) entité(s) chargée(s) des achats et son (leur) périmètre d'activité, ainsi que les entités soumises à ces dispositions,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intègre de manière cohérente les critères de développement durable.</li> </ul>			
28.2	<p><b>Organisation à réformer</b></p> <p>Mettre en place une organisation des achats en lien avec la stratégie qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablit un processus d'achat pour tous les achats « familles »,</li> <li>- Définisse un canal unique d'achat pour les biens de nature identique, en particulier pour le mobilier administratif et scolaire (qu'il soit financé par le budget d'investissement ou de fonctionnement),</li> <li>- Coordonne le fonctionnement des différentes centrales d'achats existantes,</li> <li>- Instaure un système de contrôle pour le respect des directives d'achats,</li> <li>- Redéfinisse le rôle ou la structure de la CADEV, soit en dotant cette entité des ressources et outils nécessaires pour l'accomplissement de sa mission d'achat, soit en la réorientant vers une autre mission (par exemple les tâches d'approvisionnement et de logistique scolaire).</li> </ul>	En relation avec le point 28.1	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement
28.3	<p><b>Revoir le rôle de la CADEV dans l'organisation des achats informatiques</b></p> <p>Revoir le rôle de la CADEV dans l'organisation des achats informatiques en lui attribuant des missions où elle peut apporter</p>	En relation avec le point 28.1	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement

	<p>une réelle plus-value. Pour le reste, confier l'ensemble des tâches liées à l'achat de matériel informatique, soit aux entités consommatrices, soit à la DSI, qui dispose des outils et d'une structure nécessaires pour gérer ce type d'achats.</p> <p>Adapter le règlement sur l'informatique cantonale (RIC) conformément au mode d'organisation des achats choisi.</p>			
28.4	<p><b>Système d'information à créer</b></p> <p>Mettre en place un système d'information sur les achats et les fournisseurs permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de fonder une stratégie d'achats par catégorie de biens et une stratégie fournisseurs,</li> <li>- de piloter et d'assurer le suivi de la performance des achats et de la gestion des fournisseurs,</li> <li>- d'identifier les achats récurrents de même nature (constituant un marché au sens de la législation sur les marchés publics).</li> </ul>	En relation avec le point 28.1	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement
28.5	<p><b>Ressources et outils à adapter</b></p> <p>Adapter les ressources, outils de gestion et processus au mode d'organisation des achats défini par la stratégie.</p>	En relation avec le point 28.1	SIPAL/SG-DFIRE	En cours de traitement
28.6	<p><b>Législation sur les marchés publics à respecter<sup>3</sup></b></p> <p>Instaurer un contrôle de conformité de l'application de la législation sur les marchés publics à l'Etat de Vaud.</p>	En relation avec le point 28.1	SG-DIRH	En cours de traitement

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

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	<i>En charge des suites données au rapport :</i> <b>Département de l'économie, de l'innovation et du sport (DEIS)</b>
	<b>Rapport n°30 : Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du canton et des régions ? L'efficacité du SPECo à mesurer la performance des projets régionaux et leur contribution aux objectifs de développement économique fixés par le canton et les régions, publié le 11.03.2015.</b>	Entité auditée : Service de la promotion de l'économie et de l'innovation (SPEI)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
30.1	<p><b>ASSURER PLUS DE COHÉRENCE ENTRE LES OBJECTIFS DE DIFFÉRENTS NIVEAUX</b></p> <p>A l'instar de ce qui se fait pour la mise en œuvre cantonale de la politique régionale de la Confédération<sup>4</sup>, un plan de mise en œuvre régional de la politique cantonale devrait être établi, assorti d'objectifs et d'indicateurs, et servir de base à la convention signée entre le canton et les organismes de développement régionaux.</p> <p>Pour un projet régional, s'inscrire dans une stratégie régionale et dans un axe de la PADE devrait être une condition nécessaire, mais pas suffisante. Celui-ci devrait aussi démontrer explicitement comment il contribue à créer (ou maintenir) de la valeur ajoutée et de l'emploi.</p>	<p>A l'exception de Région Nyon, de la Vallée de Joux et de Promove, toutes les régions ont une stratégie validée incluant un modèle d'efficacité. Les trois dernières régions ont déposé une première version de leur stratégie qui sera finalisée puis validée en 2019.</p>	SPEI	En cours de traitement.

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

	L'annexe II du rapport d'audit n° 30 propose des pistes de réflexion vers une meilleure cohérence des objectifs.			
30.2	<p><b>FIXER DES OBJECTIFS SMART</b></p> <p>Les objectifs fixés devraient respecter les critères SMART<sup>5</sup> et être de préférence assortis d'indicateurs, de manière à pouvoir mesurer les résultats atteints par les subventions aux projets développés sous l'impulsion des régions. Les objectifs pourraient être spécifiques aux différents types de territoires identifiés dans la PADE<sup>6</sup>.</p> <p>Cette recommandation s'applique aux objectifs définis dans la PADE, mais également par analogie à ceux définis dans les stratégies régionales et aux objectifs spécifiques des projets régionaux.</p>	<p>A l'échelle des projets, la définition de résultats « ex ante », d'indicateurs y afférents et de valeurs cibles pour ces indicateurs, ainsi que la restitution, lors du versement final d'un rapport identifiant «ex post» les résultats atteints, en renseignant aussi les indicateurs retenus, est un processus désormais stabilisé, toutefois avec une période de rodage. De plus, dans la perspective d'impliquer encore plus les régions dans le processus de suivi, celles-ci devront dès les décisions 2018 aussi préaviser le rapport remis par les porteurs de projet lors de la demande de versement final. Ce processus particulier sera graduellement mis en place durant l'année 2018.</p> <p>Les conventions avec les régions économiques portant sur la période 2016-2019 ont toutes été signées et comportent, en annexe 1 de dite convention, un tableau de suivi de la mise en oeuvre des missions attribuées selon un modèle d'efficacité.</p> <p>L'évaluation de la PADE est en cours par le consortium Ecoplan / SOFIES.</p> <p>La stratégie de monitoring /reporting sera consolidée lors de l'élaboration de la future PADE.</p> <p>En complément aux remarques de 2017, on peut mentionner que l'évaluation de la PADE</p>	SPEI	En cours de traitement

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

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

		a été soumise au Conseil d'Etat en date du 25 avril 2018, puis rendue public. Le planning d'élaboration de la nouvelle PADE 2019 -2023 prévoit une validation par le CE en automne 2019.		
30.3	<p><b>ADOPTER UNE DÉMARCHÉ ORIENTÉE RÉSULTATS</b></p> <p>Même si le SPECo applique de manière intrinsèque une approche orientée résultats lorsqu'il octroie des subventions aux projets régionaux, celle-ci devrait être formalisée, tant dans la phase de planification (ex ante), que dans celles de mise en œuvre et d'évaluation des projets (ex post).</p> <p>L'Etat serait ainsi en mesure de s'assurer, sur la base d'éléments concrets et systématiques, que les résultats obtenus par les projets subventionnés contribuent à la réalisation des objectifs fixés dans la LADE, la PADE et les stratégies régionales.</p> <p>Cette recommandation est transversale à l'ensemble des processus d'octroi et de contrôle des subventions et aux différents acteurs impliqués. Elle est déclinée de manière spécifique par les recommandations n° 4, 5 et 6.</p>	Recommandation entièrement mise en œuvre dans le processus d'octroi d'aides au titre des projets régionaux. Ce thème est ainsi repris de manière explicite lors du préavis régional (préavis régional, chapitre 2.4), lors de l'examen, par le Service, du préavis régional lors du dépôt de la demande par l'association régionale (FEX, chapitre 2), lors de la décision et finalement lors du versement final (FICO, chapitre 1, contrôle additionnel). A cette occasion, l'évaluation des résultats atteints sur la base des résultats attendus et définis ex ante est documentée dans un rapport final soumis dès les décisions 2018 à un nouveau préavis régional.	SPEI	Entièrement traitée (2017)
30.4	<p><b>DÉFINIR DES CRITÈRES D'ÉVALUATION OBJECTIFS ET MESURABLES, AXÉS SUR LES RÉSULTATS</b></p> <p>Des critères objectifs et mesurables permettant d'évaluer un projet régional et de lui accorder une subvention pourraient être précisés dans un règlement d'application et/ou dans des directives internes au SPECo.</p> <p>Les résultats attendus d'un projet en matière</p>	Recommandation entièrement mise en œuvre dans le processus d'octroi d'aides au titre des projets régionaux. Dito 30.3.	SPEI	Entièrement traitée (2017)

	<p>de contribution au développement économique régional devraient constituer un critère déterminant pour l'octroi d'une subvention, ainsi que pour l'importance du montant alloué.</p> <p>Ainsi, le SPECo pourrait mieux cibler l'allocation de ses ressources, et, au final, s'approcher d'une optimisation de l'impact de ses aides sur le développement économique du Canton.</p>			
30.5	<p><b>VÉRIFIER LES RÉSULTATS DES PROJETS ET LEUR CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE</b></p> <p>Dès le départ du processus de soutien, les objectifs de résultats du projet devraient être déterminés, de manière à l'orienter dans la Direction souhaitée.</p> <p>En tout cas à la fin du projet ou de manière plus régulière, le Service devrait contrôler systématiquement les résultats atteints par la mise en œuvre du projet, et leur contribution aux objectifs de l'Etat, en vertu des critères définis préalablement (Recommandation 4).</p> <p>Un rapport doit être établi par le porteur de projet, soutenu par l'organisme régional compétent. Le SPECo doit définir la forme et le contenu du rapport, qui doit notamment comprendre les indicateurs nécessaires au contrôle de l'efficacité des subventions</p>	<p>Recommandation entièrement mise en œuvre dans le processus d'octroi d'aides au titre des projets régionaux.</p> <p>Dito 30.3.</p>	SPEI	Entièrement traitée (2017)
30.6	<p><b>METTRE EN PLACE UNE PROCÉDURE DE REPORTING ORIENTÉE RÉSULTATS</b></p> <p>Une procédure de reporting orientée résultats devrait être mise en place. Elle permettrait au SPECo de disposer d'un véritable outil de</p>	<p>A l'échelle des projets, cette recommandation est pleinement mise en œuvre.</p> <p>A l'échelle des axes ou enjeux stratégiques, cette thématique sera abordée lors de</p>	SPEI	En cours de traitement

	<p>pilotage stratégique (tableau de bord) pour synthétiser les résultats de ses mesures de soutien aux projets régionaux et évaluer leur contribution aux objectifs supérieurs de l'Etat en matière d'appui au développement économique.</p> <p>Ainsi, il est essentiel que la base de données des projets soit complétée dans ce sens.</p>	l'élaboration de la future PADE.		
30.7	<p><b>SE PRÉMUNIR CONTRE LE RISQUE DE CONFLITS D'INTÉRÊTS</b></p> <p>Il conviendrait que le SPECo établisse à l'intention des acteurs impliqués dans les processus liés aux projets régionaux des directives en matière de prévention et de réduction des risques de conflits d'intérêts, et qu'il en vérifie l'application.</p>	Recommandation peu traitée. L'analyse de risque a néanmoins été renforcée sur l'axe de la gouvernance des projets.	SPEI	Entièrement traitée (2015)
30.8	<p><b>ENCOURAGER LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ</b></p> <p>L'Etat et les régions devraient travailler dans le sens d'une amélioration de l'implication des acteurs privés. En effet, ils sont à la fois les acteurs et les bénéficiaires du développement économique, qui ne peut pas se faire sans eux.</p>	Recommandation peu traitée. L'implication des partenaires strictement privés dépend avant tout de la typologie et des étapes des projets soutenus.	SPEI	Entièrement traitée (2015)
30.9	<p><b>COORDONNER LES SUBVENTIONS CANTONALES</b></p> <p>La Cour considère que la mise sur pied d'un tableau de suivi des subventions cantonales par projet/par bénéficiaire permettrait de vérifier simplement que le cumul des subventions<sup>7</sup> ne s'oppose pas aux principes d'opportunité et de subsidiarité de la Loi sur</p>	Conformément à la directive 7.4.3. relative à la « Tenue de l'inventaire des subventions (prestations pécuniaires)», le Service (en l'espèce le SPECo) tient à jour l'inventaire de détail des subventions (pt 3.1.1). Le SG-DFIRE identifie les subventions multiples versées par plusieurs Services et informe les	SG-DFIRE / SPEI	Entièrement traitée (2016)

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

	les subventions (LSubv, art. 5 et 6), ainsi qu'à celui de non distorsion de concurrence (LADE, art. 2.1.g).	Services concernés (pt 3.3.3). Le futur Règlement sur l'appui au développement économique pour les subventions aux projets régionaux prévoit également à son art. 7 al 2 que le Service (en l'espèce le SPECo) procède à une consultation des Services cantonaux particulièrement concernés par le projet.		
30.10	<p><b>S'ASSURER DAVANTAGE DE LA PÉRENNITÉ DES PROJETS</b></p> <p>Le SPECo devrait plus systématiquement exiger de la part du porteur de projet d'exposer son « modèle d'affaires », de manière à démontrer ce qui permettra au projet d'assurer son financement à long terme.</p>	<p>Recommandation traitée systématiquement lors de l'analyse du business plan. La pérennité des projets, lorsque cela est pertinent, est un objectif cadre et un critère d'analyse. Cette pérennité reste néanmoins toujours difficile à garantir ex ante. La plausibilité de l'atteinte de cet objectif est donc toujours analysée, sans toutefois que cela offre des garanties, les projets soutenus présentant souvent, et par nature, un profil de risques supérieur à ceux pouvant se dispenser de soutien public. Il s'agit là d'une réalité consubstantielle à la volonté politique d'une politique régionale de développement économique.</p> <p>Dans le cas de manifestations ou de mesures organisationnelles, conformément au droit fédéral, le principe d'une aide limitée dans le temps, dite à l'impulsion, est reprise dans la mise en œuvre de la LADE. L'analyse de la plausibilité d'une pérennité du projet sans soutien LADE ni LPR est aussi menée, sans toutefois en faire un « kill » critère. Force est en effet de constater, après une phase initiale, que certains projets particulièrement opportuns nécessiteraient encore un soutien public, à tout le moins à moyen terme. Cette</p>	SPEI	Entièrement traitée (2015)

		<p>analyse a ainsi amené la Confédération à pérenniser des soutiens à des projets soutenus par cette dernière initialement uniquement à l'impulsion, notamment sur des projets Innotour ou des plateformes technologiques.</p>		
--	--	--	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC)</b> (recommandations 32.1, 32.2, 32.3 et 32.4).
	<b>Rapport n°32 : Audit des projets de constructions scolaires pour l'enseignement obligatoire, comparatif de 17 projets publics et 1 privé, publié le 24.06.2015.</b>	Entité auditée : Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO) Communes de Belmont-sur-Lausanne, Bercher, Bex, Château d'Oex, Chavornay, Crissier, Cudrefin, Echichens, Lausanne, Le Mont-sur-Lausanne, Payerne, Rolle, Saint-Légier et Vallorbe.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
32.1	La Cour recommande la reprise rapide des travaux de la Commission consultative de construction afin qu'une structure de pilotage opérationnelle permette la mise en œuvre de l'art. 27 LEO dans les meilleurs délais. Cette Commission devrait comprendre une représentation équitable des communes.	Les discussions politiques entre la Cheffe du DFJC et une délégation de l'Union des communes Vaudoises (UCV) et de l'Association de communes Vaudoises (AdCV) se sont poursuivies. Dix séances ont eu lieu dont cinq depuis le changement de législation.  En 2018, les relations entre les communes et l'Etat n'ont pas permis de finaliser le RCSPS, les associations de communes souhaitant lier la révision des bases légales en matière de constructions scolaires à une révision du financement de celles-ci, touchant à la fois à ETACOM et à RIE III. Le Département ne peut seul engager des discussions à ce sujet et les discussions sur les aspects matériels sont donc à nouveau bloquées. Cependant, une réinitialisation des négociations au niveau politique a repris à mi-décembre, une séance avec les associations de communes	DGEO	En cours de traitement

		étant prévue à mi-janvier 2019.		
32.2	Les éléments à charge du Canton et ceux à charge des communes sont à préciser, en particulier ceux qui relèvent des avancées technologiques, dans le respect de la logique de la répartition des tâches entre les deux parties.	<p>L'inventaire des éléments indispensables au bon fonctionnement de l'école obligatoire est en cours de révision en relation avec les évolutions technologiques ainsi qu'avec les objectifs du Plan d'études roman (PER) qui est maintenant complètement entré en vigueur.</p> <p>Les principes réglant la répartition des charges entre le canton et les communes sont au cœur des négociations mais les communes remettent en question, notamment au moyen d'interventions parlementaires, les principes établis lors du processus ETACOM. Dès lors, le Département ne peut poursuivre des discussions seul à ce sujet. Cependant, une réinitialisation des négociations au niveau politique a repris à mi-décembre, une séance avec les associations de communes étant prévue à mi-janvier 2019.</p>	DGEO	En cours de traitement
32.3	<p>La Cour recommande au Canton de se doter d'un système d'information simple et tenu à jour en continu permettant de fournir aux communes confrontées au besoin de construire un nouveau bâtiment scolaire, un comparatif de coûts des différents projets déjà réalisés, leur offrant des outils de pilotage utiles pour établir leur plan d'investissement de manière performante, en particulier en termes d'efficience et d'économicité.</p> <p>Ces outils devraient comprendre des statistiques de coûts de construction (par</p>	<p>Les relations entre l'Etat et les communes étant entravées par les négociations en cours, il est de plus en plus difficile pour le Département d'obtenir les données relatives au financement communal des constructions scolaires.</p> <p>Cela étant, dans l'attente d'un accord sur le règlement sur les constructions scolaires (RCSPS), qui définit les tâches et responsabilités ainsi que les procédures de constructions, le Département continue à améliorer son système d'information.</p>	DGEO	En cours de traitement

	<p>unité de surface ou de volume), basées sur les normes de construction actuelles (SIA 416), calculées à partir de données fiables et validées par les communes sur la base du dossier d'ouvrage de l'architecte portant sur la construction définitive. Les coûts considérés doivent être définis avec précision.</p>			
32.4	<p>La Cour considère que le Canton doit disposer d'une base de données des locaux scolaires, précise, mise à jour régulièrement et basée sur une nomenclature harmonisée, éléments qui font défaut à ce jour.</p>	<p>La révision complète des outils nécessaires fait actuellement l'objet d'un EMPD et ne devrait aboutir que dans les années 2020 – 2022. Jusqu'à cette dernière échéance, la DGEO ne dispose pas d'un outil commun avec les communes qui permettrait le partage de données.</p> <p>Dans l'intervalle, les données sont gérées par la DGEO en collaboration avec les Directions d'établissements scolaires.</p> <p>Cette étape doit être considérée comme la première étape d'un système de gestion des bâtiments scolaires.</p> <p>La DGEO continue à améliorer son système d'information en établissant un inventaire des locaux en collaboration avec les établissements scolaires. Les contacts sont continus afin de pouvoir bénéficier des développements en cours du côté de la CAMAC.</p>	DGEO	En cours de traitement
32.5	<p>La Cour recommande aux maîtres de l'ouvrage de prendre en compte le principe du respect d'économicité lors de l'élaboration du projet de construction scolaire, en se référant aux meilleures pratiques en la matière (simplicité, economicité et fonctionnalité) et</p>	<p>Pas de suivi spécifique aux projets réalisés</p>		

	en tenant compte de l'impact des choix de construction sur les frais de fonctionnement (en particulier du nettoyage). Dans ce but, le maître de l'ouvrage veillera à disposer des compétences techniques nécessaires, impliquant le recours à un bureau d'assistance au maître de l'ouvrage (BAMO) si les compétences internes ne suffisent pas.			
32.6	<p>Pour respecter le principe d'économicité, la Cour recommande notamment aux communes d'évaluer de manière approfondie le mode d'organisation ainsi que les choix de construction à retenir avant de se lancer dans un projet de construction scolaire.</p> <p>La Cour considère que l'option du concours d'architecture ne devrait être privilégiée que lorsque le projet se situe dans un environnement architectural ou géographique complexe auquel le concours peut apporter des solutions novatrices d'un point de vue fonctionnel ou jugées nécessaires d'un point de vue esthétique. L'option du concours devrait en outre s'appuyer sur une démarche totalement transparente face au contribuable et être prise en toute connaissance de cause, en tenant compte des extensions futures à prévoir.</p>	Pas de suivi spécifique aux projets réalisés		
32.7	La Cour recommande aux communes qui retiennent l'option du concours d'architecture de prendre connaissance de leurs droits et devoirs de propriétaire de l'ouvrage dans le respect de la loi sur les droits d'auteur et de la législation sur les marchés publics et de s'adjoindre si nécessaire l'appui de	Pas de suivi spécifique aux projets réalisés		

	<p>professionnels expérimentés en matière de concours et de gestion de projets de construction.</p> <p>La Cour est aussi d'avis que, dans la mesure du possible, le recours au concours devrait s'accompagner de l'introduction d'un plafond de coûts dans le programme afin de calibrer le projet en fonction des moyens à disposition et de la volonté politique exprimée.</p>			
32.8	<p>La Cour rappelle que le respect de la législation sur les marchés publics est une obligation. La procédure à appliquer est fonction de la valeur du marché. Pour les prestations d'architecture, la procédure ouverte doit être appliquée dès que le montant dépasse CHF 250'000 HT.</p>	Pas de suivi spécifique aux projets réalisés		

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Conseil d'Etat</b> (recommandations 33.4) <b>Département de l'économie, de l'innovation et du sport (DEIS)</b> (recommandations 33.1, 33.2 et 33.3) <b>Municipalités</b> (recommandations 33.5, 33.6, 33.7, 33.8, 33.9 et 33.10)
	<b>Rapport n°33 : Audit du contrôle des habitants dans le canton de Vaud, publié le 18.11.2015.</b>	Entité auditées : ACV : Service de la population Communes de Concise, Cossonay, Ecublens, Gland, Jorat-Menthue, Lausanne, Lutry, Montreux, Morges, Nyon, Ollon, Payerne, Rougemont, Vevey, Yverdon-les-Bains.

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
33.1	La Cour recommande au SPOP : <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'établir une liste des données devant être collectées par les bureaux de CdH, en identifiant celles considérées comme sensibles et en précisant les bases légales justifiant la collecte ; toute donnée supplémentaire qu'une commune souhaite collecter devrait être justifiée et soumise au SPOP pour validation ;</li> <li>- de répertorier, en collaboration avec l'AVDCH, les bonnes pratiques en termes de contrôles (identification des habitants, vérification des données reçues et saisies, contrôles de cohérence des données, références à d'autres sources de données utilisables) ; d'inclure ces bonnes pratiques dans des directives</li> </ul>	Tous les préposés du contrôle des habitants du canton ont désormais suivi la formation sur la protection des données.  Le guide pratique «_La protection des données s'invite au Contrôle des habitants » a été rendu disponible au téléchargement, dans une version mise à jour le 27 novembre 2017.  Comme annoncé, une demi-journée supplémentaire a été ajoutée aux sessions de formation données par le SPOP deux fois l'an aux nouveaux préposés du Contrôle des habitants. Ce module additionnel comprend le thème suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du guide "La protection des données s'invite au Contrôle des</li> </ul>	SPOP, Division Communes et Nationalité (DCN)	Entièrement traitée (2017)

	<p>pour les rendre disponibles à l'ensemble des communes, en y intégrant les références aux principes de protection des données ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'inviter les communes à formaliser les différents contrôles conformément à la LCH (art. 1 al. 2) et à utiliser le règlement-type communal sur la protection des données personnelles</li> </ul>	<p>habitants" avec des cas pratiques.</p> <p>La gestion et l'utilisation des bases de données informatiques prenant une place toujours plus importante dans le travail des préposés, le SPOP a rajouté également ce sujet dans le module additionnel mentionné ci-dessus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation sur : "Le principe de l'arrivée fait foi, le RCPers et les validations et corrections ATI dans le cadre de la LHR".</li> </ul> <p>Plusieurs nouvelles circulaires ont par ailleurs été publiées par le SPOP, à la suite de travaux conjointement menés avec l'AVDCH. Celles-ci, orientées sur des thématiques d'intérêt général ou particulières, ont pour vocation d'harmoniser les tâches et pratiques des préposés.</p> <p>Nouveauté : Pour autant que cela fasse sens, les circulaires du SPOP sont désormais accompagnées de fiches pratiques, destinées à simplifier la lecture des documents, d'y apporter des exemples concrets et des références pour aller plus loin et approfondir le sujet traité.</p> <p>Parmi les circulaires importantes publiées, citons en 2017 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscription au Contrôle de l'habitant : principes et date à enregistrer pour l'arrivée en Suisse d'un ressortissant étranger</li> <li>- Gestion du statut "séparé" par le Contrôle des habitants.</li> </ul>		
--	---	---	--	--

33.2	<p>Adapter les formulaires standards actuels afin de les rendre conformes à la LCH et aux exigences de la LPrD et assurer leur mise à jour régulière.</p> <p>Prescrire aux communes l'usage exclusif de ces formulaires ou de formulaires préalablement avalisés par le Service.</p>	<p>Afin de formaliser l'actualité des derniers mois (BVA, postulats Uffer et Chapalay, recommandations de la Cour des comptes) et dans un souci d'uniformisation des formulaires au sein de toutes les communes vaudoises, le SPOP vient de publier une nouvelle circulaire et de nouveaux modèles de formulaires dont l'usage, dans son contenu, a été rendu obligatoire. Les rubriques obligatoires et facultatives ont été précisées et les références légales actualisées.</p> <p>Il a été précisé aux communes que les rubriques du formulaire devaient donc être intégralement reprises en cas d'adaptation par le CdH et que toute autre donnée enregistrée par le CdH (registre des chiens par exemple) devait être autorisée par une base légale (fédérale, cantonale ou communale) et indiquée à l'habitant. Par ailleurs, il a été rappelé que la récolte de données personnelles ou sensibles devait se faire en conformité avec l'article 5 de la loi sur la protection des données (LPrD).</p> <p>Les attestations de résidence ont également été entièrement revues par un GT composé de représentants du SPOP et des communes, afin de proposer des modèles unifiés de référence.</p> <p>Une circulaire (et son flyer traduit en plusieurs langues) BVA a par ailleurs été réalisée pour un usage commun à l'ensemble du canton.</p> <p>Le SPOP poursuit son travail d'harmonisation</p>	SPOP, Division Communes et Nationalité (DCN)	Entièrement traitée (2016)
------	--	--	--	----------------------------

		des formulaires et des pratiques et peut compter sur un Comité de l'AVDCH et des communes à l'écoute et concernés par le travail de cohérence intercommunale.		
33.3	Afin de satisfaire à son obligation légale de surveillance des bureaux de CdH, planifier puis procéder (ou faire procéder par les Préfets) à des inspections périodiques des bureaux, incluant notamment la vérification de l'application des directives à établir (voir recommandation n° 1).	<p>Comme annoncé, les Préfets ont été sollicités pour inspecter les Contrôles des habitants de leur district. A cet effet, la Cheffe de la division « Communes et nationalité » a rencontré le Corps préfectoral pour définir avec eux la mission attendue des Préfets sur le terrain en termes d'exercice de l'autorité de surveillance des Contrôles des habitants et leur commenter un formulaire d'inspection préparé par le SPOP. Ce formulaire (check-list) cible les contrôles sur des thématiques d'actualité ou points précis de bonne application des circulaires/instructions du SPOP.</p> <p>Les autres tâches de surveillance, telles les visites sur le terrain, la participation du SPOP aux séances régionales des préposés et à celles du Comité de l'AVDCH, se poursuivent en parallèle.</p>	SPOP, Division Communes et Nationalité (DCN)	Entièrement traitée (2017)
33.4	Renforcer la coordination entre toutes les parties concernées par le Contrôle des habitants et la tenue des registres (SPOP, ACI, PPD, DSI, et communes par l'intermédiaire de l'AVDCH).	<p>Tant la coordination que la collaboration entre parties concernées par le Contrôle des habitants nous semblent désormais pleinement acquises. Quelques exemples illustrent ce propos :</p> <p>ATI/RCPers : Les communes sont représentées au Comité de Direction et au COPIL registres. La coopération entre Lausanne et la Cellule LHR a bien fonctionné et permis à la commune de Lausanne de passer en mode ATI.</p>	SPOP, Division Communes et Nationalité (DCN)	Entièrement traitée (2016)

		<p>Basculer des logiciels de gestion des CdH de grandes communes vers un nouvel environnement informatique : tous les acteurs concernés se sont réunis (9.12) pour évaluer les difficultés potentielles.</p> <p>Guide sur la protection des données : Le squelette du guide a été élaboré en partenariat avec l'AVDCH, l'AVRIC, le PPDI et sur la base des sollicitations des préposés des CdH (sondage). La rédaction résulte d'un travail collaboratif avec le PPDI.</p>		
33.5	<p>Les Municipalités doivent se prononcer sur les pratiques à appliquer, la gestion correcte des annonces reçues, voire les contrôles supplémentaires ; faire un choix parmi les divers contrôles possibles, en examinant le rapport coût / bénéfice, en respectant les contraintes de la LPrD afin d'atteindre la qualité des données optimale souhaitée.</p> <p>Les contrôles choisis devraient être formalisés dans un règlement communal et repris dans des directives et procédures.</p>		<i>Municipalités</i>	Cf. Rapport pp. 31 ss.
33.6	<p>Mettre en place les contrôles permettant de s'assurer que les logements sans habitant attribué sont véritablement inoccupés. Les contrôles décidés par les Municipalités devront respecter la loi sur la protection des données.</p>		<i>Municipalités</i>	Cf. Rapport pp. 31 ss.
33.7	<p>Mettre en place les contrôles qui permettent aux Services compétents des communes de s'assurer qu'il s'agit bien de personnes en séjour. En cas de doutes sur les informations reçues, les dossiers peuvent être transmis à l'ACI qui se détermine sur le domicile fiscal.</p>		<i>Municipalités</i>	Cf. Rapport pp. 31 ss.

	Les contrôles décidés par les Municipalités devront respecter la loi sur la protection des données.			
33.8	Vérifier, notamment à partir de directives à émettre par le SPOP, que les procédures de travail (données collectées, informations données aux habitants,...) et de gestion des données personnelles (suppression de données inutiles, accès au registre, stockage, communication,...) soient en conformité avec la LPrD.  Former et responsabiliser les Préposés et collaborateurs des bureaux de CdH à la protection des données.		<i>Municipalités</i>	Cf. Rapport pp. 31 ss.
33.9	S'assurer que les connaissances professionnelles, notamment par la formation continue des Préposés et collaborateurs rattachés au Contrôle des habitants, soient suffisantes pour qu'ils soient au fait de leurs responsabilités et effectuent cette tâche conformément à la législation et aux bonnes pratiques.		<i>Municipalités</i>	Cf. Rapport pp. 31 ss.
33.10	Les Municipalités devraient définir et suivre régulièrement les indicateurs permettant de vérifier que le travail réalisé par leur bureau de CdH et les contrôles effectués répondent à ses attentes et qu'ils respectent les dispositions légales (notamment LCH, LPrD) et les directives.		<i>Municipalités</i>	Cf. Rapport pp. 31 ss.

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC)</b>
	<b>Rapport n°34 : Audit du Service de protection de la jeunesse,</b> <b>publié le 02.03.2016.</b>	Entité auditée : <b>Service de protection de la jeunesse (SPJ)</b>

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
34.1	Définir les compétences professionnelles et personnelles clés devant être acquises par les ASPM et orienter la formation continue sur ces compétences.	<p>Une formation pour les nouveaux ASPM est en place depuis plusieurs années. Elle compte 10 jours et les thématiques suivantes sont traitées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La maltraitance</li> <li>- Les pratiques de réseau</li> <li>- L'audition en justice</li> <li>- L'aide contrainte</li> <li>- La réhabilitation des compétences parentales</li> <li>- L'évaluation en protection de l'enfant</li> </ul> <p>Dans un objectif d'efficacité accrue, le SPJ a en outre mis en place une politique de formation plus complète et ciblée : chaque ASPM bénéficie de 10 jours de formation annuels ; les thématiques sont soit proposées par l'ASPM et validées par l'autorité hiérarchique, soit déterminées directement par l'autorité hiérarchique à la suite des entretiens d'appréciations.</p>	SPJ	Entièrement traitée (2017)
34.2	a) Prévoir que les dossiers de demande d'aide contiennent les résultats de l'appréciation validés par la hiérarchie.	a) Une harmonisation des pratiques en matière d'appréciation est en cours (demande d'aide, signalement). Il est prévu qu'à la fin du premier semestre	SPJ	En cours de traitement

	<p>b) Systématiser et harmoniser la tenue d'entretiens de revue de dossiers dans tous les ORPM.</p> <p>c) S'assurer que l'intervision, la supervision, l'action socio-éducative en tandem et les personnes ressources spécialisées constituent un réel appui aux ASPM dans chaque ORPM.</p> <p>d) Instaurer un meilleur suivi des délais dans la phase de l'action socioéducative (définition de l'action et bilans annuels).</p>	<p>2019 l'harmonisation soit mise en œuvre et contrôlée.</p> <p>b) Il n'y a pas encore de systématique et d'harmonisation de revues de dossiers. Il est prévu que le concept soit adopté et mis en œuvre à la fin du premier semestre 2019.</p> <p>c) Nous avons au sein de chaque ORPM des ASPM ressources dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Petite enfance</li> <li>- Addictions</li> <li>- Adolescence</li> <li>- Abus d'ordre sexuel</li> <li>- Méthodologie</li> </ul> <p>Il est prévu d'ici à la fin du premier trimestre 2019 de décharger en dossiers ces personnes ressources pour qu'elles puissent avoir de la disponibilité pour assurer un réel appui aux ASPM. De plus, l'Unité de Conseil et d'Appui en management et organisation (UCA) appuie le SPJ pour définir une typologie des dossiers (légers, lourds, limites) permettant d'évaluer la charge des portefeuilles des ASPM et leur besoin de soutien.</p> <p>d) Le SPJ clarifie au premier semestre 2019 les principes de prise en charge de l'action socio-éducative des ORPM et les mettra en œuvre.</p>		
34.3	<p>Appliquer l'ensemble des procédures et méthodes de travail du SPJ, si nécessaire les adapter, modifier, voire simplifier pour ne pas alourdir la charge administrative, tout en veillant au respect des exigences légales.</p>	<p>Une première démarche de simplification du SDO est terminée, avec la mise en ligne du SDO courant printemps 2018 sur un nouveau système de gestion électronique des fichiers (Alfresco), avec une séance d'information pour les collaborateurs quant à son utilisation.</p>	SPJ	En cours de traitement

		Concernant l'application des procédures et des méthodes de travail, le SPJ clarifie en 2019 son système de contrôle, absent jusqu'à présent.		
34.4	Afin de définir la ligne du SPJ sur les aspects clés des interventions, poursuivre le travail d'harmonisation des pratiques « métier » et s'assurer de leur application.	L'harmonisation des pratiques est en cours sur plusieurs axes : tenue du dossier, principes de prise en charge de l'action socio-éducative, méthode et critères d'évaluation, audition de l'enfant, appréciation des signalements et les principes de l'action socio-éducative.	SPJ	En cours de traitement
34.5	Transmettre, dans les rapports d'appréciation adressés à la Justice de Paix, les informations indispensables à la prise de décision de la Justice, en particulier en ce qui concerne la mise en danger de l'enfant et la capacité des parents d'y remédier.	<p>Une rencontre annuelle est organisée, depuis l'Audit, entre tous les 1ers Juges de paix et le Conseil de Direction du SPJ. Dans ces séances ont été précisées les attentes des autorités de protection de l'enfant, de sorte que le SPJ y répond désormais dans ses rapports. Lors de cette rencontre, il a été décidé d'avoir une pratique commune qui consiste à compléter le courrier de fin d'appréciation adressé aux Juges de paix avec les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rappel de la mise en danger constatée ;</li> <li>- démarches effectuées, personnes entendues, contacts pris ;</li> <li>- description, en quelques lignes seulement, de ce qui a/va être mis en place ou les raisons amenant à proposer l'archivage du dossier. Cette pratique vaut pour les situations où aucune action socio-éducative n'est nécessaire ou si le SPJ intervient avec l'accord des parents.</li> </ul> <p>Le SPJ va clarifier au premier semestre 2019 la méthode d'évaluation et les critères de</p>	SPJ	En cours de traitement

		mise en danger et s'assurer de leur mise en œuvre dans ses rapports.		
34.6	Demander, dans une plus large mesure, à l'autorité judiciaire mandante toutes les précisions nécessaires à la mise en œuvre des mandats d'exécution de mesures de protection.	<p>Demande exprimée et suivi mis en place également lors des rencontres citées ci-dessus.</p> <p>La JPX est attentive à formuler ces précisions au cas par cas ; il a été convenu avec elles que si le mandat n'était pas suffisamment clair pour le SPJ, ce dernier les interpelle afin de le préciser ; le cas échéant, le SPJ fera recours contre des décisions pas claires, imprécises ou impraticables.</p>	SPJ	Partiellement traitée (JPX traitée, Tribunaux d'arrondissement encore à traiter.)
34.7	Requérir, dans les décisions clés et les rapports aux autorités judiciaires, la mention de l'avis de l'enfant et la motivation de la décision vis-à-vis de son intérêt prépondérant démontrant que l'enfant a été entendu et que la décision est prise dans son intérêt prépondérant.	<p>L'ensemble des collaborateurs a été à nouveau instruite à ce que la mention de l'avis de l'enfant soit intégrée dans les rapports transmis aux autorités judiciaires.</p> <p>A cet égard, le Conseil d'Etat a dans l'intervalle aussi adopté les lignes directrices de la Politique de l'enfance et de la jeunesse (PEJ) ; cette PEJ institue une Commission de coordination, présidée par le Chef SPJ et réunissant 15 Services et Offices de l'Etat. Le premier thème choisi pour cette Commission est celui de la participation de l'enfant ; aussi, comme les 14 autres Services/offices de l'ACV, le SPJ adapte cet aspect aux suivis des situations en le formalisant de manière plus précise qu'auparavant.</p> <p>Enfin, cette instruction est inscrite également dans le manuel de l'ASPM.</p>	SPJ	Entièrement traitée (2017)
34.8	a) Développer avec les parents une communication plus claire et transparente concernant la mise en danger, les changements attendus et les prestations	a) Le SPJ élabore au premier semestre 2019 une brochure à l'attention des parents et des enfants pour informer sur les droits et devoirs de chacun lorsque le SPJ intervient. Cette	SPJ	En cours de traitement

	<p>offertes.</p> <p>b) Intégrer les parents à la démarche de révision annuelle de la situation.</p> <p>c) Fournir aux ASPM des outils permettant de leur faciliter la tâche.</p>	<p>brochure sera traduite en plusieurs langues</p> <p>b) Il a été constaté – après un contrôle en décembre 2018 d'un ORPM – que les bilans périodiques pour les suivis sans mandats ne sont pas systématiquement faits par les ORPM. Il faut s'assurer que ces bilans soient faits et le contrôler. Le modèle de bilan périodique intégrera dès la fin du premier semestre 2019 une rubrique qui portera le point de vue des parents et des enfants concernés. Ce bilan sera signé par les parents et les enfants capables de discernement</p> <p>c) Le système d'information du SPJ sera refondu d'ici à 5 ans, avec l'objectif d'être un support pour les ASPM. D'ici là, des ajustements du système actuel sont en cours d'évaluation pour faciliter la tâche des ASPM. Le SPJ étudie aussi quels outils de suivi simples peuvent être mis en place : suivi des délais, suivi des tâches, suivi du portefeuille. Le SPJ étudie également au premier semestre 2019 le moyen de pouvoir donner une vision synthétique des dossiers aux ASPM.</p>		
34.9	Renforcer la communication des informations nécessaires aux institutions, familles d'accueil et autres professionnels.	Le SPJ va réviser en 2019 sa politique socio-éducative en matière de protection des mineurs (PSE) dans le but de renforcer la collaboration. Un guide de l'accueil familial sera publié d'ici à la fin du premier semestre 2019. Un renforcement de la collaboration des ORPM avec les écoles sera mis en place d'ici à la fin du premier trimestre 2019.	SPJ	En cours de traitement partiel (La mesure en cours porte sur une information générale et non sur la communication dans les situations individuelles.)

34.10	Mesurer l'efficacité des interventions de protection au plan global dès lors que la fiabilité des données aura été améliorée.	L'IDHEAP sera approchée au premier trimestre 2019 pour initier cette démarche sur le plan de la méthodologie. L'UCA appuie depuis novembre 2018 le SPJ pour la mise en œuvre de la nouvelle gouvernance du SPJ et des indicateurs stratégiques et opérationnels, et ce, dans le but de mettre en place des outils de pilotage du SPJ.	SPJ	En cours de traitement
-------	---	---	-----	------------------------

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Association Vaudoise d'Aide et de Soins à Domicile (AVASAD)</b>
	<b>Rapport n°36 : Audit de performance du dispositif de mise en oeuvre de la politique d'aide et de soins à domicile, publié le 27.04.2016.</b>	Entité auditée : Association Vaudoise d'Aide et de Soins à Domicile (AVASAD)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
36.1	<p>Afin de renforcer la coordination au sein du dispositif d'aide et de soins à domicile :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuivre les travaux sur la dotation des fonctions de support (managériales, administratives, experts prestations et qualité, etc.) au sein des différentes régions et des Services centraux de l'AVASAD dans une approche globale et fonctionnelle du dispositif qui tient compte des besoins et capacités différentes des A/F,</li> <li>- déterminer les ressources adéquates pour chaque A/F, en ayant pris en considération les synergies possibles avec les Services transversaux de l'AVASAD et le soutien ponctuel ou permanent pouvant être apporté par ceux-ci.</li> </ul>	<p>- Un tableau de bord comprenant 4 cadrans (activité, qualité/clinique, RH et finance) et 36 indicateurs sont transmis chaque mois au Comité de Direction avec des points d'attention. Il permet d'obtenir selon les indicateurs une vision globale et détaillée de la situation de l'AVASAD et des A/F. L'objectif cantonal d'évaluation systématique, l'évolution des nouveaux clients, la croissance d'activité, la durée des déplacements et d'autres données RH sont notamment monitorés, permettant de convenir de mesures avec les A/F et ST pour atteindre les objectifs fixés. Ces mêmes objectifs sont disponibles par CMS afin de permettre aux A/F de cibler leur monitoring. Un tableau de bord est disponible pour le CA depuis octobre 2018 et transmis chaque trimestre. Les indicateurs choisis permettent d'obtenir un état de situation du dispositif. Des analyses et recommandations complètent le tableau permettant au CA de prendre des</p>	AVASAD	Entièrement traitée (2018)

		<p>décisions.</p> <p>Les objectifs principaux ont été atteints à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenir la croissance, notamment par l'application des conditions cadres pour l'octroi de l'aide au ménage et la revue des dossiers clients afin d'assurer l'adéquation entre les besoins identifiés et le plan d'intervention- croissance 2018 : 2.1%, 2017 : 3.7% et 2016 : 7.9%</li> <li>- la progression des évaluations de clients OPAS contribuant à la qualité des interventions et aussi à la stabilisation de l'activité (oct. 2018 : 60%, déc.2017 : 55%, mars 2017 : 51%)</li> <li>- un taux de délégation des soins infirmiers aux ASSC en hausse (oct. 2018 : 20.6%, décembre 2017 : 18.9%) permettant de regrouper les tâches sur un corps de métier, diminuer le temps de trajet, adapter les compétences aux tâches à effectuer et diminuer le nombre d'intervenants.</li> <li>- Le maintien du taux de support à un niveau proche du 100%.</li> </ul> <p>Les tableaux de bord étant opérationnels et intégrés dans la gestion courante du dispositif, ce point est considéré comme finalisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un tableau trimestriel des dotations administratives par A/F est établi</li> </ul>		
--	--	---	--	--

		<p>permettant de comparer les dotations réelles N au budget et à l'année précédente. Les écarts sont revus trimestriellement avec les responsables finances. Un rapport d'analyse identifiant les potentiels d'amélioration a été finalisé en septembre 2018 et présenté au CODIR. Il en ressort un potentiel d'optimisation sur le niveau des contrôles des feuilles de facturation et des relevés d'activité. Dans ce cadre, le démarrage en janvier 2019 d'un projet de simplification du processus principal du traitement de la demande est prévu. L'outil d'analyse étant fonctionnel, intégré dans la gestion courante et avec un plan d'action défini d'amélioration, ce point est considéré comme finalisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du temps et disponibilité (planning RH) : Chronotime <ul style="list-style-type: none"> <li>- le déploiement de Chronotime dans l'ensemble des 7 A/F est finalisé.</li> <li>- Cet outil permet de gérer les disponibilités et absences des collaborateurs avec les avantages de la consolidation de l'information.</li> <li>- Cet outil assure l'application de l'ensemble des règles légales et de la CCT</li> <li>- Cet outil sera connecté au futur outil de planification, permettant de lui transmettre les plages de disponibilités et d'indisponibilités des collaborateurs.</li> </ul> </li> </ul>		
--	--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification Intégrée (planning des interventions chez le client). <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ceci représente la partie planification des interventions chez nos clients.</li> <li>- Cet outil sera connecté à Chronotime (disponibilités des collaborateurs) +Dossier client (absences des clients).</li> <li>- Le planning, validé par le CODIR, prévoit le début d'implémentation en octobre 2019 pour être finalisé en mars 2021 (la date de finalisation du projet reste toutefois à confirmer).</li> </ul> </li> </ul> <p>Selon les éléments présentés, ce point est considéré comme finalisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'équipe informatique a été régulièrement renforcée. En 2018, l'équipe informatique comprend 13 EPT de plus qu'en 2015, soit une augmentation de 43%. L'utilisation de nouvelles applications notamment la gestion du temps et disponibilité, la mise en place de nouvelles solutions informatiques pour les infirmières scolaires de l'enseignement obligatoire et post-obligatoire, la participation à des projets cantonaux comme le dossier médico-social de transmission (DMST), la contribution à la mise en place du dossier électronique du patient, la téléphonie numérisée, la refonte des infrastructures supportant la centrale de transmission des médecins</li> </ul>		
--	--	---	--	--

		<p>de garde (CTMG) et l'internalisation de ressources pour la gestion de projets sont des actions centralisées amenant un meilleur service pour les collaborateurs et pour la population vaudoise.</p> <p>Une personne dédiée à la gouvernance des données a été engagée afin d'améliorer la qualité des données, faciliter les échanges sécurisés avec les partenaires de la santé habilités tout en respectant la loi sur la protection des données et le consentement du patient.</p> <p>Tenant compte des éléments cités, cette recommandation est considérée comme finalisée.</p>		
36.2	<p>Afin d'améliorer l'efficience dans la fourniture des prestations d'aide et de soins à domicile, dans le respect de standards déterminés et communs au niveau du Canton :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuivre le développement et l'implémentation d'outils communs dans la fourniture des prestations,</li> <li>- consolider et renforcer les démarches d'harmonisation des pratiques et processus,</li> <li>- veiller à la bonne exécution de ces démarches dans les différentes régions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les normes Swiss GAAP RPC ont été finalisées en 2016 pour l'ensemble du dispositif et appliquées avec succès selon l'auditeur externe PWC, émettant un petit nombre de recommandations avec un faible impact sur les comptes. Ce point est considéré comme finalisé.</li> <li>- Une unité dédiée depuis 2017 est fonctionnelle, elle réunit 3 collaborateurs. Le rapport mandaté par le SASH montre le bon fonctionnement de l'Unité RDU et la satisfaction à l'égard de l'AVASAD. Ce point est considéré comme finalisé.</li> <li>- CoRAI était la dénomination du projet pilote. La phase de déploiement pour l'ensemble du dispositif se nomme capRAI. En décembre 2018, les formations des formateurs ont débuté. Le</li> </ul>	AVASAD	Entièrement traitée (2018)

		<p>programme prévoit le déploiement de nouveaux outils d'évaluation standardisés afin d'évaluer l'ensemble de clients selon le niveau de service requis pour le maintien à domicile. Les nouveaux outils ont été choisis suite à un appel d'offre public durant lequel une délégation de collaborateurs a été sollicitée pour évaluer les outils. L'ensemble du déploiement impliquant de former 1600 personnes sera effectué en 2019. Ce programme amène une plus grande flexibilité dans le choix des outils et assure un temps dédié à l'évaluation adapté à la situation du client. En finalité, le résultat de cette démarche contribue à l'amélioration continue de l'adéquation du besoin du client et son plan d'intervention. Les gains attendus sont la qualité du choix des prestations et la maîtrise de la croissance. Le Service de la santé publique a assuré le financement des coûts du projet ne pouvant être pris en charge par l'enveloppe budgétaire courante.</p> <p>La systématisation des évaluations au sein du dispositif a débuté en 2017 pour les clients recevant des prestations à charge de l'assurance. L'indicateur de mesure du taux des clients évalués, faisant partie du tableau de bord, montre des valeurs en croissance ; mars 17 : 51%, déc. 17 : 55%, oct. 18 : 60%.</p> <p>Le projet capRAI étant planifié en 2019, le taux d'évaluation étant en hausse et intégré dans les outils de gestion, ce</p>		
--	--	---	--	--

		<p>point est considéré comme finalisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des plaintes : ce point est finalisé. Un outil de gestion des plaintes à l'intention de l'ensemble du dispositif a été utilisé systématiquement en 2018. L'outil cantonal CRM plaintes et situations critiques a été conçu pour permettre au management des A/F et des CMS de tracer toutes les situations critiques ou plaintes. Ces relevés donnent lieu à des bilans annuels pour la Direction générale et la Direction des A/F en vue de mesures d'amélioration.</li> <li>- Dossier client et saisie simplifiée des prestations : ce point est réalisé. Les améliorations permettent pour le 80% des clics de les trouver dans une fenêtre dédiée et rapide d'accès.</li> <li>- Etablir des socles communs aux AF : Il s'agit d'un travail continu dans le temps. En 2018, par exemple, des travaux ont été ouverts dans le but d'harmoniser la formation et l'intégration des nouveaux collaborateurs. Ce point est considéré comme finalisé car récurrent.</li> <li>- Les tableaux de bord pour le Comité de Direction ainsi que pour le Conseil d'administration sont transmis régulièrement et permettent de suivre l'évolution des données clés. Point est finalisé.</li> </ul>		
--	--	--	--	--

36.3	<p>Afin d'intensifier le pilotage de l'efficience des A/F :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluer les effets sur le taux de support des mesures prises par les différentes régions dans leur organisation et structure,</li> <li>- déterminer si ces mesures sont applicables et selon quelles modalités aux autres A/F,</li> <li>- convenir des actions les plus appropriées pour chaque A/F et suivre leur mise en œuvre dans les régions concernées</li> </ul>	<p>L'outil analytique est finalisé. Validé par le CODIR et le CA, il permet sur la base des données 2018 d'effectuer des benchmarkings entre A/F. La présentation des résultats 2018 aux A/F est prévue en avril 2019. Sur la base des données analytiques, un rapport transmis au CODIR a mis en évidence les domaines avec des potentiels d'efficience.</p> <p>Les données analytiques contribuent aussi à l'élaboration d'un nouveau système de financement au forfait, volonté exprimée par le Canton.</p> <p>Selon les éléments cités, cette recommandation est considérée comme finalisée.</p>	AVASAD	Entièrement traitée (2018)
36.4	<p>Afin d'obtenir une meilleure maîtrise des coûts du dispositif, de ses impacts sur les subventions, mais également afin de renforcer la transparence et l'acceptabilité par les A/F des arbitrages effectués dans l'attribution des ressources :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- compléter l'analyse des résultats atteints en matière de taux de support par l'analyse des coûts réels du dispositif, ainsi que des coûts engendrés par les différents types de prestations.</li> </ul>	<p>La comptabilité analytique par client est opérationnelle. Pour une analyse concrète, celle-ci nécessite d'être liée à des groupes de clients dont la réalisation se poursuit par des séances régulières avec une institution spécialisée, l'UMSP.</p> <p>Les valeurs du coût complet par activité issue de la comptabilité analytique est dorénavant disponible et a permis notamment d'affiner la méthode de répartition des enveloppes entre A/F pour le budget 2019.</p> <p>Sur cette base, nous estimons que la recommandation est finalisée.</p>	AVASAD	Entièrement traitée (2018)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Conseil d'Etat (CE)</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, ERM, ASIJ, AIAE, SITSE, ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse <b>Conseil d'Etat (CE)</b> ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.7	La Cour recommande au Conseil d'Etat d'examiner l'opportunité de clarifier les exigences légales applicables aux groupements forestiers, en particulier celles concernant leur structure et leur organisation interne. Les responsabilités en matière de surveillance et de contrôles doivent également être clarifiées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le chantier de révision de la LVLFO est lancé. L'analyse /diagnostic est en cours. Le projet a pris du retard en raison d'autres priorités législatives de la DGE.</li> <li>- Les contrôles et la surveillance des questions financières des groupements (notamment les subventions) sont intensifiés depuis 2 ans.</li> <li>- L'examen par la DGE des nouveaux projets de statuts de groupements intègre déjà les principales remarques de la Cour des comptes.</li> </ul>	DGE	En cours de traitement

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des institutions et de la sécurité (DIS)</b> <b>ACV : Service des communes et du logement (SCL)</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, ERM, ASIJ, AIAE, SITSE, ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) <b>ACV : Service des communes et du logement (SCL)</b>

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.5.2	La Cour recommande au SCL, en sa qualité de Service en charge de la surveillance Etatique, de renforcer la qualité des opérations de contrôles effectuées par les différents organes impliqués dans la surveillance des associations de communes. Cela inclut en particulier la coordination des inspections préfectorales, l'émission de la directive révisée sur l'organe de révision des comptes ainsi que la préparation d'un guide pratique destiné aux Commissions de gestion (et des finances) pour les soutenir dans leurs activités de contrôles, tant en matière de gestion qu'en matière de finances.	<p><b>Inspections préfectorales</b></p> <p>Dans le cadre de la mise en place du nouveau manuel comptable harmonisé pour les communes (MCH2), le SCL va profiter de se doter d'une loi sur les finances communales. Cette nouvelle loi précisera les contrôles que les différents intervenants devront effectuer, que ce soit les préfectures, les réviseurs et le SCL.</p> <p>Des séances ont déjà eu lieu en début d'année pour inventorier les différents points qu'il conviendra d'intégrer dans la nouvelle loi. Lors de ces séances il y avait des représentants du SCL, du Secrétariat général du DIS (SG-DIS) et trois préfets.</p> <p>Cette première étape est maintenant terminée. Les travaux vont se poursuivre avec des représentants des associations faitières des communes, des fiduciaires qui auditent des comptes communaux, des Préfets. Une</p>	<i>Service des communes et du logement</i>	En cours de traitement

		<p>première séance a déjà eu lieu le 5 décembre 2018 pour fixer les objectifs. D'autres séances sont déjà prévues pendant le 1<sup>er</sup> semestre 2019.</p> <p>En conclusion, nous avons pris la décision de ne pas organiser dans le même temps, un groupe de travail pour travailler sur les contrôles devant être effectués par chacun des intervenants. Nous avons préféré donner la priorité à une loi sur les finances communales qui précisera les attributions de chacun.</p> <p>Il ne faut pas perdre de vue que l'implémentation de MCH2 dans les communes vaudoises implique également la mise en place de groupes de travail avec les mêmes représentants que ceux en lien avec la loi sur les finances communales.</p> <p>Il est prévu que la loi sur les finances communales devrait être présentée par le Conseil d'Etat au Grand Conseil à fin 2020 déjà. Nous ne manquerons pas de vous informer de l'Etat d'avancement de nos travaux, notamment s'agissant du chapitre qui traitera du contrôle des comptes des communes.</p> <p>Directive révisée sur l'organe de révision des comptes</p> <p>Cette directive devra être revue lorsque la loi sur les finances communales sera sous toit. Parmi les mesures qui pourraient être intégrées il y a notamment l'obligation pour les communes de faire auditer leurs comptes quelle que soit leur taille. Actuellement les</p>		
--	--	---	--	--

		<p>communes de moins de 300 habitants n'ont pas cette obligation. La Directive devra également préciser les missions des réviseurs.</p> <p>Guide pratique destiné aux Commissions de gestion (et des finances)</p> <p>Ce guide est maintenant terminé. La version destinée aux communes sera mise en ligne avant Noël. Celle destinée aux associations intercommunales est prévue pour le début de l'année.</p>		
--	--	---	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>AJERCO – Réseau enfance Cossonay et Région</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : <b>AJERCO</b> , SDIS NV, Région de Nyon, ERM, ASIJ, AIAE, SITSE, ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	Revoir les statuts afin de s'assurer que les tâches déléguées à l'ARAS Jura-Nord vaudois y soient suffisamment décrites ou faire référence à un contrat de prestations à mettre en place. Prévoir une disposition de sortie avec un délai raisonnable (moyennant une compensation éventuelle).	Un contrat de prestation Jura-Nord vaudois et l'association de communes AJERCO a été signé le 17.12.2018.	<b>AJERCO</b>	Partiellement traitée (La disposition de sortie, actuellement prévue par les statuts, ne permet aucune sortie avant 2029. Ce délai de 10 ans n'apparaît pas raisonnable.)
38.2	Changer la composition du Conseil intercommunal pour assurer une représentation des législatifs communaux.	Cette question sera traitée dans le cadre de la prochaine législature	<b>AJERCO</b>	Non traitée
38.3	Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.	Lors de l'élaboration du prochain plan de développement, une attention particulière sera apportée afin de soumettre le plan de développement existant aux Municipalités.	<b>AJERCO</b>	Partiellement traitée (Seul le fait de soumettre le document à l'approbation des Municipalités des communes participantes (et non pas seulement de leurs délégués au Conseil intercommunal) permet de renforcer le contrôle démocratique et d'améliorer le flux d'information.)
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des	Les statuts AJERCO (articles 10 à 18) ainsi	<b>AJERCO</b>	Non traitée

	délégués, y compris sur la communication.	que le règlement du Conseil intercommunal informent sur le rôle et les responsabilités des délégués des communes.		(Les statuts ne sont pas jugés suffisamment explicites et le règlement n'a pas encore été transmis à la Cour.)
38.5	Revoir le rôle et les responsabilités de la Commission de gestion et mise en place d'un rapport détaillé suite à leurs travaux.	Le SCL, à l'instar du guide des Commissions gestion et finance édité pour les communes est en train d'élaborer un document pour l'intercommunal. Nous sommes dans l'attente de ce document.	AJERCO	Non traitée
38.6	Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.	Le Service financier de l'Aras Jura-Nord vaudois a été réorganisé. Dans ce contexte, l'association s'est dotée d'un renforcement de compétences pour la mise en place d'un SCI. Pour l'heure, une démarche a été initiée au niveau de la Direction. Un « Questionnaire d'évaluation sur l'environnement de contrôle » a été complété afin de permettre d'avoir un Etat des lieux de la situation actuelle et de pouvoir démarrer cette mise en place.	AJERCO	En cours de traitement
38.8	<b>Autre recommandation particulière</b> Finaliser la rédaction et l'adoption d'un règlement du C.I. Budget à faire approuver dans les temps (30.09).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le règlement du CI a été approuvé par le Conseil intercommunal du 20 septembre 2018. Démarche en cours : approbation et signature par Madame Béatrice Métraux, Conseillère d'Etat et Cheffe du Département des institutions et de la sécurité. Une fois approuvé par Mme Métraux une copie du règlement sera transmise à la Cour des Comptes.</li> <li>- La planification des séances de Conseil intercommunaux répond à cette recommandation depuis 2017.</li> </ul>	AJERCO	En cours de traitement

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Association intercommunale pour la construction, la gestion des bâtiments et l'organisation de l'environnement scolaire de l'arrondissement secondaire de Prilly (ASIGOS)</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, ERM, ASIJ, AIAE, SITSE, <b>ASIGOS</b> Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	Revoir les statuts afin de s'assurer que le but et les tâches de l'association y soient clairement distingués et décrits; et les ajuster pour faire référence à la législation actuelle.	<p>De nouveaux statuts ont été rédigés. Approuvés le 5 juillet 2017 par le Conseil d'Etat et n'ayant fait l'objet d'aucune requête à la Cour constitutionnelle, ils sont entrés en vigueur à la rentrée d'août 2017.</p> <p>Ces nouveaux statuts ont été préalablement ratifiés par le Conseil intercommunal le 23 mars 2017, après avoir été adoptés par les Conseils communaux de Prilly, Jouxens-Mézery et Romanel-sur-Lausanne en début d'année.</p>	<i>M. Luc Recordon, Président du Comité de Direction</i>	Entièrement traitée (2017)
38.3	Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.	Un document a été établi et envoyé au Conseil intercommunal pour examen. Nous attendons ses remarques.	<i>M. Luc Recordon, Président du Comité de Direction</i>	En cours de traitement
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des	Un point à l'ordre du jour de chaque séance du	<i>M. Jean-Claude</i>	Entièrement traitée (2017)

	délégués, y compris sur la communication.	Conseil communal de Prilly concerne les informations au Conseil communal par ses représentants aux organismes externes. Les deux autres communes partenaires, Jouxens-Mézery et Romanel-sur-Lausanne s'inspirent dès lors de cette façon de faire.  Les délégués sont informés de leur rôle et responsabilité lors de leur élection.	<i>Pisani, Président du Conseil intercommunal</i>	
38.5	Préparation par la Commission de gestion d'un rapport plus détaillé suite à ses travaux.	Le rapport de la Commission de gestion pour 2017 a été établi. Il est détaillé et contient ses recommandations adressées au CoDir, ainsi que les réponses apportées. Le rapport pour 2018 n'est pas encore rédigé, la Commission ne s'étant pas encore réunie.	<i>M. Jean-Claude Pisani, Président du Conseil intercommunal</i>	Entièrement traitée (2018)
38.6	Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.	La plupart des décisions ayant des incidences financières dans l'opérationnel passent par des mesures prises par délégation au sein de l'administration communale de Prilly. Cette Commune est en train d'examiner la mise en place de son propre SCI. L'ASIGOS calquera le sien sur le système qui aura été adopté par Prilly.  L'ASIGOS est donc en attente des travaux de Prilly.	<i>M. Luc Recordon, Président du Comité de Direction</i>	En cours de traitement
38.8	Autre recommandation particulière  Publier les décisions soumises dans la FAO et au pilier public.  Considérer l'opportunité de communiquer avec le citoyen via une brochure ou un site web.  Revoir les signatures bancaires autorisées.	Les décisions soumises ont été publiées.  Le Service informatique de la commune de Prilly a accepté de se charger de la mise sur le site de l'établissement scolaire des documents de l'ASIGOS. Ce sont les Secrétaires du CoDir et du Conseil intercommunal qui lui	<i>M. Luc Recordon, Président du Comité de Direction</i>	Entièrement traitée (2018)

		transmettent les documents destinés à paraître.  Les signatures bancaires autorisées sont à jour.		
--	--	---	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Association intercommunale d'Amenée d'Eau d'Echallens et environs (AIAE)</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, ERM, ASIJ, <b>AIAE</b> , SITSE, ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	Revoir les statuts afin de s'assurer que les tâches y soient suffisamment décrites, que le fonctionnement des fonds de renouvellement soit explicité et que les règles d'attribution du résultat soient claires.  Revoir la disposition de sortie de l'association.	La modification des statuts est en cours mais l'adhésion envisagée par trois nouvelles communes retarde la révision.	<i>CODIR</i>	En cours de traitement
38.3	Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.	Une réflexion est en cours par le Codir de la procédure à mettre en place.	<i>CODIR</i>	En cours de traitement
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des délégués, y compris sur la communication.	Une 1ère information orale a été faite lors du Conseil intercommunal du 08.12.2016. Un courrier a été envoyé aux Présidents des Conseils communaux/général pour qu'une communication sur l'association soit faite par leurs membres lors des Conseils.	<i>CODIR</i>	Entièrement traitée (2017)
38.5	Revoir le rôle et les responsabilités de la	Les rapports des Commissions sont détaillés.	<i>CODIR</i>	En cours de traitement

	Commission de gestion et mise en place d'un rapport détaillé suite à leurs travaux.	Le rôle de la Commission sera intégré dans les nouveaux statuts.		
38.6	Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.	La définition du SCI n'est pas claire. Des explications sont attendues.	<i>CODIR</i>	Non traitée
38.8	<p><b>Autre recommandation particulière</b></p> <p>Editer un règlement du C.I.</p> <p>Transmettre la directive cantonale à l'organe de révision.</p> <p>Publier les décisions soumises dans la FAO et au pilier public.</p>	<p>Selon les recommandations du Service des communes qui a été sollicité pour une première lecture, il est judicieux de traiter simultanément le règlement du Conseil et les statuts.</p>	<p><i>Bureau C.I.</i></p> <p><i>CODIR</i></p> <p><i>Secrétaire</i></p>	<p>Partiellement traitée (règlement à approuver par le SCL)</p>

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Association intercommunale pour l'épuration des eaux usées de la région morgienne (ERM)</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, <b>ERM</b> , ASIJ, AIAE, SITSE, ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	<p>Les ressources devraient être clairement listées dans les statuts.</p> <p>Revoir les statuts afin de s'assurer que le but et les tâches de l'association y soit clairement distingués.</p>	<p>Les modifications des statuts de l'ERM et celles du règlement du Conseil intercommunal interviendront entre 2019 et 2020. Un groupe de travail sera constitué début 2019 dans le but de mettre ces documents à jour et en conformité avec la loi sur les communes.</p>	<p><i>Le Comité et la Direction</i></p>	<p>Non traitée</p>
38.3	<p>Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.</p>	<p>Les mesures en place permettent aux Municipalités et aux organes politiques d'être renseignés de manière transparente.</p> <p>Le document « Budget » comprend un chapitre PIERM (Plan des investissements ERM) examiné et validé par la Commission des finances puis par le Conseil intercommunal (représenté au minimum par un Municipal de chaque commune membre). Le budget est ensuite mis à disposition des citoyens sur le site internet de l'ERM dès le 1<sup>er</sup> octobre 2009 de chaque année. De plus, lors de travaux ou d'investissements importants, les exécutifs</p>	<p><i>Le Comité et la Direction</i></p>	<p>Entièrement traitée (2017)</p>

		communaux sont consultés préalablement avant l'élaboration d'un prévis, ceci afin de convenir du mode d'amortissement pour chaque commune concernée choisi. D'autre part, chaque commune est en possession du plan d'investissement la concernant par l'entremise de son Municipal en charge de l'épuration. Pas d'autre mesure prise.		
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des délégués, y compris sur la communication.	Les modifications des statuts de l'ERM et celles du règlement du Conseil intercommunal interviendront entre 2019 et 2020. Un groupe de travail sera constitué début 2019 dans le but de mettre ces documents à jour et en conformité avec la loi sur les communes.	<i>Le Comité et la Direction</i>	En cours de traitement

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Association scolaire intercommunale du Jorat (ASIJ)</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, ERM, <b>ASIJ</b> , AIAE, SITSE, ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	La nomination au CODIR doit être effectuée par le C.I, selon art 121 LC, et non par lui-même. Les ressources devraient être clairement nommées dans les statuts.	Le Codir a été nommé par le CI le 21.09.16 Après relecture des statuts, il semble que le chapitre III, art, 27, 28, 29, 30, détermine les ressources de l'association.	CD/CI	Partiellement traitée (Aucun article des statuts actuels ne détermine clairement et de manière exhaustive les ressources.)
38.3	Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.	Le plan d'investissement détaillé a été joint au budget 2019 qui a été approuvé par toutes les communes membres	CD	Entièrement traitée (2018)
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des délégués, y compris sur la communication. Transmettre le rapport de gestion aux communes.	Réalisé  Oui par le biais des délégués au CD ASIJ	CD	Entièrement traitée (2017)
38.5	Revoir le rôle et les responsabilités de la Commission de gestion et mise en place d'un rapport détaillé suite à leurs travaux. Engager un nouvel organe de révision qualifié ASR.	En plus du contrôle des comptes et des rapports détaillés qu'elle fournit systématiquement, la Commission de gestion a été mandatée par le Conseil intercommunal lors de sa séance du 6.9.18 pour répondre à une pétition de l'APE qui demande une optimisation des transports scolaires, par	CD	Entièrement traitée (2018)

		<p>exemple.</p> <p>Un nouvel organe de révision a été engagé. Il s'agit de l'entreprise FIDINTER</p>		
38.6	<p>Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.</p>	<p>Au sein même du Comité de Direction, des commissions spécifiques ont été nommées afin d'avoir une meilleure compréhension des dossiers et pouvoir assumer ce SCI. De plus, l'assistance d'un BAMO, de juristes et d'avocats dans les cas complexes est requise. Un responsable administratif à 90 % travaille pour l'ASIJ en plus de la boursière et la secrétaire et pour l'année scolaire 2018-2019, un coordinateur des transports de Car Postal s'occupe des problèmes rencontrés sur le terrain. Un Conseil d'Etablissement a également été créé avec des représentants des enseignants, des sociétés locales, des parents d'élèves.</p>	CD/CI	<p>Partiellement traitée</p> <p>(Il manque une évaluation des risques et des activités de contrôle.)</p>
38.8	<p>Autre recommandation particulière</p> <p>Editer un règlement du C.I.</p> <p>Budget à faire approuver dans les temps (30.09).</p>	<p>Le règlement a été approuvé par le CI le 6.12.17</p> <p>Le budget a été approuvé par le CI le 20.09.17</p>	CD/CI	Entièrement traitée (2017)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Région de Nyon</b> , anciennement Conseil Régional de Nyon (CR Nyon)
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, <b>Région de Nyon</b> , ERM, ASIJ, AIAE, SITSE, ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.2	Revoir la clause des statuts pour permettre une majorité législative au conseil intercommunal.	<p>Durant la phase d'étude de la Cour des comptes, la Région de Nyon finalisait son processus de révision des statuts. Dans ce cadre, des dispositions ont été prises pour permettre à l'ensemble des communes de constituer des délégations mixtes au Conseil intercommunal (CI). Cela s'est traduit par une voix de base, fixe, attribuée à chacune des communes. Ainsi, la représentation des Conseillers communaux/généraux peut atteindre jusqu'à 50% des représentants du CI.</p> <p>Motifs :</p> <p>Le Comité de Direction a communiqué à son CI qu'il demeurerait ouvert à la question d'une majorité législative au CI et que cette question pourrait être étudiée lors d'une prochaine révision statutaire.</p> <p>La Région tiendra compte des éléments</p>	CR Nyon	Non traitée

		retenus par le Canton lors la prochaine révision de la Loi sur les communes, visant à intégrer les recommandations de la Cour des comptes.		
38.3	Revoir la forme du programme de législature actuel pour en faire un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.	<p>Le rapport de la Cour des comptes a été publié en novembre 2016. Durant le second semestre 2016 le Comité de Direction établissait son programme de législature, communiqué aux communes en début d'année 2017. Il est à relever que, par principe, la Région de Nyon est attachée dans sa planification annuelle à établir des documents opérationnels précisant les engagements financiers attendus des communes membres, qu'il s'agisse des investissements régionaux, des budgets annuels ou du plan directeur régional opérationnel.</p> <p>Motifs :</p> <p>La recommandation de la Cour des comptes sera étudiée lors de l'établissement du programme de la prochaine législature.</p> <p>La Région tiendra compte des éléments retenus par le Canton lors la prochaine révision de la Loi sur les communes, visant à intégrer les recommandations de la Cour des comptes.</p>	<i>CR Nyon</i>	Non traitée
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des délégués, y compris sur la communication.	Depuis le de la législature 2016-2021, la Région de Nyon met à disposition des délégués au CI des outils simples qui facilitent la transmission de l'information à leurs organes délibérants (par ex. présentations PowerPoint)	<i>CR Nyon</i>	En cours de traitement

		<p>Motifs :</p> <p>Lors d'un récent Forum sur la collaboration régionale (13.02.2019), les représentants des délibérants communaux ont mis en exergue l'importance de l'information, de la formation et de la communication à destination des élus et du rôle clé des Délégués du Conseil intercommunal. Un concept et un plan d'action est en préparation.</p>		
38.5	<p>Revoir le rôle et les responsabilités de la Commission de gestion et mise en place d'un rapport détaillé suite à leurs travaux.</p> <p>Revoir la problématique éventuelle de l'indépendance de l'organe de révision et considérer l'engagement d'un nouveau réviseur.</p>	<p>Depuis cette législature une commission de gestion a été mise en place. Ils produisent chaque année un rapport avec des recommandations. Le CoDir donne des réponses précises à chacune des recommandations et une communication des réponses est faite au Conseil intercommunal.</p> <p>L'organe de révision a été changé dès 2017. C'est maintenant la fiduciaire Heller qui assure cette tâche.</p>	<i>CR Nyon</i>	Entièrement traitée (2018)
38.6	Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.	Le CoDir est persuadé que la Commission de gestion et la Commission des finances fonctionnent correctement. Il en est de même pour les différentes commissions ad hoc qui examinent les préavis soumis au Conseil intercommunal	<i>CR Nyon</i>	Non traitée (La mise en place d'un SCI est une responsabilité du Comité de Direction. Cette tâche ne peut pas être confiée à la Commission de gestion ni à la Commission des finances, qui sont des organes du Conseil intercommunal.)
38.8	<p>Autre recommandation particulière</p> <p>Budget à faire approuver dans les temps (jusqu'au 30 septembre).</p>	Le budget annuel est fondé sur une cotisation qui est la même depuis bientôt une décennie. Il en est de même pour le Dispositif d'investissement solidaire de la région de Nyon (DISREN) ou les communes ont décidé de mettre au maximum un point d'impôt par	<i>CR Nyon</i>	Non traitée

		<p>année pour le DISREN</p> <p>Motifs :</p> <p>Le jour où il sera nécessaire de revoir la base de cotisation ainsi que la contribution plafond pour le DISREN, des dispositions seront prises pour que l'ensemble des communes soit informées suffisamment à l'avance dans la perspective de l'établissement de leur budget respectif. Si nécessaire, en accord avec les autorités de contrôle, des dispositions seront prises pour que le budget soit approuvé dans les temps (soit avant le 30 septembre).</p>		
--	--	--	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Groupement forestier de la Veveyse</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, ERM, ASIJ, AIAE, SITSE, ASIGOS <b>Groupements forestiers : Payerne, Veveyse</b> Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	Revoir les statuts afin de préciser la qualification des membres du Comité et de prévoir les conditions d'entrée et celles s'appliquant potentiellement aux propriétaires de forêts privés.	Aucune mesure n'a été prise. Toujours dans l'attente de la décision finale du Conseil d'Etat sur les changements de statuts.	<i>Groupement forestier de la Veveyse</i>	Non traitée
38.2	Changer la composition de l'A.G pour assurer aussi une représentation des législatifs communaux et une indépendance vis-à-vis du Comité.	Les membres du Comité n'ont plus le droit de vote et leurs communes respectives sont représentées par un autre délégué.	<i>Groupement forestier de la Veveyse</i>	Entièrement traitée (2017)
38.3	Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.	Aucune mesure n'a été prise. Pas opportun vu la taille du groupement forestier	<i>Groupement forestier de la Veveyse</i>	Non traitée.
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des délégués, y compris sur la communication.	Chaque délégué est chargé de transmettre les informations, décisions et autres communications auprès de son législatif.	<i>Groupement forestier de la Veveyse</i>	Non traitée
38.5	Revoir le rôle et les responsabilités des vérificateurs des comptes.	Une fiduciaire fait office d'organe de contrôle comme mentionné à la recommandation 38.8 du document 2017.	<i>Groupement forestier de la Veveyse</i>	Non traitée. (Le mandat donné à la fiduciaire et celui des vérificateurs des comptes (selon

				l'article 17 des statuts) n'est pas le même.)
38.6	Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.	Aucune mesure n'a été prise. Pas opportun vu la taille du groupement forestier	<i>Groupement forestier de la Veveyse</i>	Non traitée.
38.8	Autre recommandation particulière Engager un organe de révision externe qualifié. Instaurer la double signature requise pour tout paiement (une modification en ce sens a été effectuée juste après notre visite).	Engagement d'une fiduciaire Instauration de la double signature	<i>Groupement forestier de la Veveyse</i>	Entièrement traitée (2017)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>SDIS Régional du Nord Vaudois (SDIS NV)</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, <b>SDIS NV</b> , Région de Nyon, ERM, ASIJ, AIAE, SITSE, ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	Revoir les statuts afin de s'assurer que le but et les tâches de l'association y soient clairement distingués.	Nous avons déjà consulté le SCL sur la nouvelle proposition de statuts. Suite à leur retour, nous devons encore apporter quelques modifications. Ils seront validés par le Comité de Direction au premier trimestre 2019 puis envoyés à toutes les communes pour passation devant une commission du Conseil général/communal.  Suite au retour, ils devront être votés par chaque Conseil.	<i>SDIS NV</i>	En cours de traitement
38.2	Changer la composition du Conseil intercommunal pour assurer aussi une représentation des législatifs communaux.	Nous avons déjà consulté le SCL sur la nouvelle proposition de statuts. Suite à leur retour, nous devons encore apporter quelques modifications. Ils seront validés par le Comité de Direction au premier trimestre 2019 puis envoyés à toutes les communes pour passation devant une commission du Conseil général/communal.  Suite au retour, ils devront être votés par chaque Conseil.	<i>SDIS NV</i>	En cours de traitement

38.3	Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.	Un plan de législature a été réalisé et approuvé par 38 Municipalités. Deux le refusent.	SDIS NV	Entièrement traitée (2017)
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des délégués, y compris sur la communication.  Transmettre les documents financiers ainsi que le rapport de gestion directement aux communes membres.	Cette tâche incombe au président du Conseil Intercommunal. Le Comité de Direction du SDIS NV s'est informé sur l'avancée du dossier à plusieurs reprises cette année.  Le nouveau règlement du CI est toujours en cours d'établissement.  Le rapport de gestion pour l'année 2017 est consultable directement sur notre site Internet. <a href="https://sdisnv.ch/sdis/documents">https://sdisnv.ch/sdis/documents</a> .	SDIS NV	En cours de traitement
38.5	Revoir le rôle et les responsabilités de la Commission de gestion et mise en place d'un rapport détaillé suite à leurs travaux.	La Commission de gestion a structuré ses rapports sur les différents préavis en donnant davantage de précisions.  Le rapport de gestion est établi conjointement par l'Etat-major et le Comité de Direction du SDIS NV	SDIS NV	Entièrement traitée (2017)
38.6	Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.	Rôle assumé par la Commission de gestion	SDIS NV	Non traitée (La mise en place d'un SCI est une responsabilité du Comité de Direction.)
38.8	<b>Autre recommandation particulière</b>  Finaliser la rédaction et l'adoption d'un règlement du C.I.  Transmettre la directive cantonale à l'organe de révision et revoir leur rapport.  Mettre en place un rapport de gestion.  Considérer l'opportunité de nommer un boursier.	En cours de traitement  Un rapport de gestion est établi chaque année.  La fonction de boursier est assumée par la Ville d'Yverdon-les-Bains.	SDIS NV	En cours de traitement

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Services Industriels de Terre Sainte et environs (SITSE)</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, ERM, ASIJ, AIAE, <b>SITSE</b> , ASIGOS Groupements forestiers : Payerne, Veveyse Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	<p>Ajouter une disposition de sortie de l'association pour être conforme à la LC.</p> <p>Revoir les statuts afin de s'assurer que le but et les tâches de l'association y soient clairement distingués et que les règles relatives aux fonds de réserves y soient explicitées.</p>	<p>Une disposition de sortie de l'association sera mise en place dans une version à jour de notre règlement intercommunal avant la fin de législature.</p>	<p><i>S. Breugelmans,</i> <i>Directeur SITSE</i></p>	<p>Non traitée</p>
38.3	<p>Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.</p>	<p>Nous ne comptons pas développer ce point davantage.</p> <p>Le Comité de Direction est constitué de onze membres qui sont tous des Conseillers municipaux des communes membres. Les Municipalités ont accès aux PV des séances de CODIR et sont ainsi informées des décisions prises lors des séances. A noter que la planification financière des SITSE est également exposée dans lesdits PV.</p> <p>Nous estimons que le flux d'informations ainsi que le contrôle démocratique de l'association</p>	<p><i>S. Breugelmans,</i> <i>Directeur SITSE</i></p>	<p>Partiellement traitée</p> <p>(Seul le fait de soumettre le document à l'approbation des Municipalités des communes participantes permet de renforcer le contrôle démocratique et d'améliorer le flux d'informations.)</p>

		sont respectés.		
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des délégués, y compris sur la communication.	<p>Le rôle et les responsabilités des délégués sont définis dans le règlement du Conseil intercommunal et dans les statuts des SITSE.</p> <p>Un PV du Conseil intercommunal est établi après chaque séance et diffusé aux délégués communaux. Les délégués peuvent ainsi communiquer les décisions du Conseil intercommunal au sein de la Municipalité.</p> <p>En plus, les décisions prises par les délégués au Conseil intercommunal sont publiées dans la Feuille des avis officiels (FAO) et affichées au pilier public des communes membres.</p> <p>Pour terminer, le PV dans son ensemble peut être consulté sur notre site internet <a href="http://www.sitse.ch">www.sitse.ch</a>.</p>	<i>Bureau du Conseil intercommunal</i>	Entièrement traitée (2018)
38.5	Revoir le rôle et les responsabilités de la Commission de gestion et mise en place d'un rapport détaillé suite à leurs travaux.	<p>Nous ne comptons pas développer ce point davantage.</p> <p>Notre Commission de gestion travaille de manière conforme à la loi sur les communes et un rapport est établi après chaque séance de la Commission.</p>	<i>Services Industriels de Terre Sainte et environs (SITSE)</i>	<p>Non traitée.</p> <p>(Le SCL a publié en 2018 un guide pratique destiné aux Commissions de gestion (et des finances) des communes. Une version destinée aux associations intercommunales sera prochainement disponible. La prise en compte de ce nouvel ouvrage pourrait permettre de traiter cette recommandation.)</p>
38.6	Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.	<p>Les SITSE envisagent d'améliorer leur contrôle sur la gestion interne par la mise en place d'un SCI adapté à la taille de l'association.</p> <p>Une commission de travail a été constituée afin de référencer les points de contrôles</p>	<i>S. Breugelmans, Directeur SITSE</i>	En cours de traitement

		existants, de développer si nécessaire de nouveaux points de contrôles et de formaliser ces éléments dans un document de référence. Ce document de référence pourra être présenté à la Cour des comptes si nécessaire.		
38.8	Autre recommandation particulière Transmettre la directive cantonale à l'Organe de révision.	Nous allons nous assurer que notre Organe de révision soit en possession de la directive cantonale. Dans le rapport de contrôle, nous préciserons que le contrôle a été réalisé selon les directives cantonales.	<i>Services Industriels de Terre Sainte et environs (SITSE)</i>	Entièrement traitée (2018)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Groupement forestier Payerne-Avenches</b>
	<b>Rapport n°38 : Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises, publié le 23.11.2016.</b>	Entités auditées : Associations de communes : AJERCO, SDIS NV, Région de Nyon, ERM, ASIJ, AIAE, SITSE, ASIGOS <b>Groupements forestiers : Payerne, Veveysse</b> Conseil d'Etat (CE) ACV : Service des communes et du logement (SCL)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
38.1	Revoir les statuts afin de clarifier certaines dispositions.	Le projet de fusion a abouti donnant naissance au Groupement forestier Broye-Vully, une entité intercantonale de droit privé selon l'art. 66 du CC. De ce fait, le Groupement Payerne-Avenches a cessé son activité au 31 décembre 2018 et sera dissout courant 2019.	<i>Comité</i>	Non traitée (2018) (Le groupement forestier audité ayant cessé d'exister et le nouveau groupement étant une association de droit privé, les recommandations ne feront plus l'objet d'un suivi.)
38.2	Changer la composition de l'A.G pour assurer une meilleure représentation des législatifs communaux et une indépendance vis-à-vis du Comité (le président ne doit pas être le même).	Le projet de fusion a abouti donnant naissance au Groupement forestier Broye-Vully, une entité intercantonale de droit privé selon l'art. 66 du CC. De ce fait, le Groupement Payerne-Avenches a cessé son activité au 31 décembre 2018 et sera dissout courant 2019.	<i>Comité</i>	Non traitée (2018) (Idem)
38.3	Créer un document présentant la synthèse de la stratégie opérationnelle et donnant un cadre financier et le faire approuver par les Municipalités des communes membres.	Le projet de fusion a abouti donnant naissance au Groupement forestier Broye-Vully, une entité intercantonale de droit privé selon l'art. 66 du CC. De ce fait, le Groupement Payerne-Avenches	<i>Comité + Garde forestier</i>	Non traitée (2018) (Idem)

		a cessé son activité au 31 décembre 2018 et sera dissout courant 2019.		
38.4	Clarifier le rôle et les responsabilités des délégués, y compris sur la communication.	Le projet de fusion a abouti donnant naissance au Groupement forestier Broye-Vully, une entité intercantonale de droit privé selon l'art. 66 du CC. De ce fait, le Groupement Payerne-Avenches a cessé son activité au 31 décembre 2018 et sera dissout courant 2019.	<i>Comité + Garde forestier</i>	Non traitée (2018) (Idem)
38.5	Revoir le rôle et les responsabilités des vérificateurs des comptes.	Le projet de fusion a abouti donnant naissance au Groupement forestier Broye-Vully, une entité intercantonale de droit privé selon l'art. 66 du CC. De ce fait, le Groupement Payerne-Avenches a cessé son activité au 31 décembre 2018 et sera dissout courant 2019.		Non traitée (2018) (Idem)
38.6	Mettre en place un SCI adapté à la taille et à la complexité des activités.	Le projet de fusion a abouti donnant naissance au Groupement forestier Broye-Vully, une entité intercantonale de droit privé selon l'art. 66 du CC. De ce fait, le Groupement Payerne-Avenches a cessé son activité au 31 décembre 2018 et sera dissout courant 2019.		Non traitée (2018) (Idem)
38.8	<b>Autre recommandation particulière</b> Engager un Organe de révision externe qualifié ASR. Préparer les comptes annuels en utilisant le plan comptable des collectivités publiques. Préparer le budget avant le 30 septembre.	Un réviseur ASR a été nommé pour la révision des comptes 2016 et suivants Pas de modification. Le plan comptable des communes n'est pas du tout adapté pour la comptabilité forestière. Tant qu'on est soumis à la loi forestière, aucune obligation. Le budget a été réalisé en date du 21.09.17. Le budget est toujours présenté en automne,	<i>Comité</i>         <i>Comité (resp.</i>	Entièrement traitée (2017)

		<p>mais les contrats avec les communes sont valables pour 5 ans, de ce fait les propriétaires disposent du montant à budgétiser en début d'année. Le budget a été préparé par un petit Comité le 21.09.2017 et ensuite accepté par le Comité le 05.10.17. Le délai est respecté.</p>	<p>financier) + Gardes forestiers + Secrétariat-comptabilité</p>	
--	--	--	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département du territoire et de l'environnement (DTE)</b>
	<b>Rapport n°40 : Audit de l'efficacité et l'efficience des subventions : assainissement des bâtiments + audits des grands consommateurs – Domaine A du programme « 100 millions pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique », publié le 31.05.2017.</b>	Entité auditée : Direction générale de l'environnement (DGE) - Direction de l'énergie (DIREN)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
40.1	<p>Afin de mieux connaître la performance du programme de subventions à l'assainissement des bâtiments, et d'exploiter pleinement le potentiel d'économies d'énergie,</p> <p>a) introduire, dans le système d'octroi des subventions, un mécanisme de suivi des consommations réelles par les bénéficiaires, communiquées à la DIREN ;</p> <p>b) sensibiliser les bénéficiaires notamment au réglage des installations.</p>	<p><i>Lettre a)</i></p> <p>La mise en place d'un mécanisme de suivi des consommations réelles, communiqué à la DGE_DIREN par les bénéficiaires, n'est pas envisageable pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bâtiments ne sont pas ou peu équipés de compteurs. Une instrumentalisation serait très coûteuse pour les bénéficiaires. Cela nécessiterait également de vérifier la pose des compteurs, leur certification et leur calibrage régulier. De plus, quel type de compteur devraient être posés (chaleur, ECS ; électricité) et pour quelle mesure du Programme Bâtiments ?</li> <li>- Se pose également la question du relevé et de la pertinence des chiffres transmis. Les bénéficiaires ne sont pas formés et n'ont, dans la grande majorité, aucune compétence pour ce faire. Les résultats ainsi obtenus, une fois agrégés, ne seraient que partiellement ou pas utiles pour piloter le</li> </ul>		<p>Partiellement traitée (2018) :</p> <p>a) non traitée, refusée par l'entité auditée (2018)</p> <p>b) entièrement traitée</p>

		<p>programme de soutien et faire les correctifs nécessaires.</p> <p>- La mise en place de ce mécanisme, au vu du nombre de dossiers traités (plus de 2'000 par année) nécessiterait des ressources financières et humaines très importantes, voire disproportionnées.</p> <p>Une étude est en cours pour la mise sur pied d'un soutien à la régulation des installations techniques après travaux d'isolation, notamment. Cette mesure peut s'inscrire dans celles bénéficiant des contributions globales allouées par la Confédération. De plus, un projet est en cours de développement dans le cadre de la COCEn et du PCEn. Celui-ci porte sur la mise en œuvre d'indicateurs liés notamment à la consommation dans l'habitat. Cet indicateur permettra entre autres d'apprécier les impacts du Programme Bâtiments.</p> <p><i>Lettre b)</i></p> <p>Organisation chaque année par la CRDE des cours <i>Chauffer futé</i> destinés aux propriétaires.</p>		
40.2	Examiner l'opportunité de mieux inciter les bénéficiaires de subventions pour l'enveloppe à recourir aux énergies renouvelables dans le cadre d'une rénovation d'enveloppe, ou à assainir l'enveloppe préalablement à un changement de chauffage visant à passer aux énergies renouvelables.	<p>Introduction des mesures visant l'amélioration globale du bâtiment par le CECB (mesure M-13) ou par Minergie (mesure M-12 ou mesure M15).</p> <p>Introduction de conditions sur la qualité d'isolation (CECB E au maximum) pour les subventions PAC (mesures M-05 et M-06).</p> <p>Doublement de la subvention solaire en cas d'isolation simultanée de la toiture.</p> <p>Recommandations présentées dans les séminaires <i>Rénover futé</i> (mars à mai) et par</p>		Entièrement traitée (2018)

		les Conseillers sur le stand Energie à Habitat et Jardin (mars).		
40.3	<p>a) Intensifier la promotion des subventions auprès des propriétaires de PPE et d'immeubles locatifs et commerciaux ;</p> <p>b) Poursuivre les efforts contribuant à lever les barrières à l'assainissement pour ce type d'affectation, conjointement aux autres acteurs concernés.</p>	<p>a) Un mailing spécifique a été réalisé en 2017 auprès de l'USPI Vaud. Une nouvelle communication est prévue en 2019.</p> <p>b) Une des études Volteface a traité de ce problème et a développé une solution. Mais il n'y a pas encore d'accord entre les parties et le Conseil d'Etat propose de continuer les discussions au sein de la Commission paritaire.</p>		Entièrement traitée (2018)
40.4	Poursuivre la vigilance quant à la fixation d'un taux de subventionnement optimisant l'effet incitatif des subventions.	Cet aspect est vérifié par le facteur d'efficacité. Le suivi annuel des subventions permet d'évaluer le succès des diverses mesures.		Entièrement traitée (2018)
40.5	Poursuivre l'amélioration continue de l'ergonomie et facilité d'utilisation des modèles de rendu.	Les modèles de formulaires sont uniformisés au niveau national. En cas de remarques de la part des utilisateurs, certains textes peuvent être adaptés.		Entièrement traitée (2018)

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département des institutions et de la sécurité (DIS)</b>
	<b>Rapport n°41 : Efficacité de la mise en œuvre de la réforme policière vaudoise, publié le 21.06.2017.</b>	Entités auditées : Conseil cantonal de sécurité (CCS) Direction opérationnelle (DO)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
41.1	Dans le cadre de la loi actuelle, le CCS doit instaurer une organisation permettant de prévenir les blocages de gouvernance causés par l'existence d'intérêts divergents au sein de celle-ci. Dans ce but, la Cour recommande au CCS de renforcer le rôle moteur de la DO qui doit lui fournir les éléments nécessaires à la définition des priorités sécuritaires applicables à l'ensemble des Corps de police du canton, en tenant compte du contexte actuel. Sur cette base, le CCS doit chaque année, comme le prévoit la LOPV, préparer un PAC contenant la stratégie et les orientations sécuritaires pour l'ensemble du territoire cantonal, et sur lequel le Commandant de la PolCant peut s'appuyer pour assurer le commandement unifié dont il a la charge.	Le nouveau plan d'action coordonné (PAC 2017) a été conçu en fixant des objectifs tant sur le plan de la législature (à moyen terme), qu'annuellement (à court terme). Les mesures annuelles ont été déclinées opérationnellement dans le détail. De plus, un groupe de travail spécifique, présidé par le SG CCS, a été mis sur pied en vue d'effectuer une analyse systématique des risques et de leur occurrence (matrice), en assurant également le suivi de leur évolution. De surcroît, une autre analyse des objectifs fixés par le PAC et de l'Etat d'avancement des résultats attendus a été déployée afin d'optimiser régulièrement le processus, permettant ensuite de proposer des ajustements, en particulier pour les objectifs annuels	CCS	En cours de traitement partiel (Le PAC a bien été mis à jour, mais rien n'indique que le rôle moteur de la DO a été renforcé.)
41.2	La Cour recommande au CCS et à la DO de développer une systématique incluant des processus qui clarifient les rôles et les responsabilités des différents acteurs et qui élimine les cloisonnements infondés entre les	Les outils de conduite et d'aide à la décision ont été mis en place, par le renforcement du renseignement et des mesures qu'il induit. En plus des rapports judiciaire et opérationnel hebdomadaires centralisés au CB, un rapport	CCS DO	En cours de traitement

	différents corps.	hebdomadaire décentralisé par région vient d'être mis sur pied en vue de mieux coordonner les opérations au sein des différentes entités et de décloisonner le processus. De surcroît, le projet pilote REGIO a été initialisé avec la POL, afin de mutualiser les forces et d'augmenter l'efficacité de la Police coordonnée dans le district concerné. Cette évolution devrait permettre un ajustement progressif du dispositif à terme sur l'ensemble du Canton		
41.3	La Cour recommande aux autorités cantonales compétentes de mettre en place un système qui permette d'isoler les coûts des MGP effectuées par les gendarmes et d'établir des directives afin d'harmoniser la comptabilisation des coûts de sécurité dans les communes.	Un groupe de travail présidé par le SG CCS a été mis sur pied dans ce cadre, groupe mandaté par le CCS. Composés de représentant de l'UCV, l'AdCV, AVCD, la CDPMV, la PCVD et le CCS. Il s'agit de proposer des variantes de financement, en intégrant l'ensemble des paramètres et contraintes, en vue des négociations financières 2022. Le spécialiste de la péréquation intercommunale a été intégré au GT	DIS	En cours de traitement
41.4	La Cour recommande de revoir le système de financement afin qu'il soit plus transparent, sans effets pervers et suffisamment flexible pour intégrer des coûts (notamment informatiques) qui dépassent la hausse forfaitaire négociée en 2013. La Cour recommande de ne pas attendre la réouverture des négociations sur la facture policière prévue en 2022 dans le cadre de la RIE III vaudoise pour réviser le système financier.	Le groupe de travail précité, présidé par le SG CCS a été mis sur pied également dans ce cadre. Il doit proposer des variantes de financement, en intégrant l'ensemble des paramètres et contraintes, en vue des négociations financières 2022.	CCS	En cours de traitement partiel (Les réflexions en cours pour revoir le système de financement ne seront pas utilisées avant 2022.)
41.5	Si la Cour reconnaît la très grande	Cet aspect est traité dans le cadre de la	CCS	En cours de traitement partiel

	<p>complexité de cet objectif, elle recommande de ne pas attendre 2022 et les nouvelles négociations sur la facture policière pour envisager des mesures permettant la convergence à terme des différents statuts proposés par les polices vaudoises.</p>	<p>Motion Balet. Bon nombre d'actions ont déjà été menées pour unifier ce qui pouvait l'être (formation, déontologie, commission qualité, directives opérationnelles, processus, moyens opérationnels, ...), les obstacles étant actuellement essentiellement au niveau du salaire, des indemnités, du temps de travail et des caisses de pensions, dépendant largement de l'autonomie des employeurs.</p>	<p>(Si certaines mesures ont été prises, le CCS a suspendu ses travaux en attendant de régler la question de la facture policière. La motion Balet, qui devrait être traitée par le Grand Conseil en mars 2019, demande d'ouvrir les négociations sur un statut unifié parallèlement à celles sur la facture policière.)</p>
--	---	--	--

	<b>SUIVI DES RECOMMANDATIONS (art. 33 al. 3 LCComptes)</b> <b>Etat du suivi des recommandations au 31.12.2018</b>	En charge des suites données au rapport : <b>Département du territoire et de l'environnement (DTE)</b>
	<b>Rapport n°42 : Audit de deux projets de recherche gérés par les Hautes Ecoles vaudoises – Domaine C du programme « 100 millions pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique », publié le 29.11.2017.</b>	Entité auditée : Direction générale de l'environnement (DGE) – Direction de l'énergie (DIREN)

RÉF.	RECOMMANDATIONS	MESURES PRISES (SELON INDICATIONS FOURNIES À LA COUR)	EN CHARGE DES SUITES DONNÉES À CHAQUE RECOMMANDATION	APPRÉCIATIONS DE LA COUR
42.1	Dans le cadre de futurs soutiens à des projets de recherche, fixer des objectifs conciliables entre eux, voire les hiérarchiser, afin de sélectionner les projets offrant les meilleures chances de succès dans le domaine concerné.	<p>Comme cela avait été relevé dans le chapitre 6 du rapport de la Cour des Comptes par l'entité auditée (courrier du 10 novembre 2017), un tel soutien à des projets de R&amp;D constituait une démarche originale et innovante.</p> <p>Si une telle action devait être lancée à nouveau, il y aurait en effet lieu de revoir un certain nombre d'éléments. Toutefois, cette opération constituait une action unique, spécifique au « Programme 100 mios », qu'il n'est pas question de relancer à court ou moyen terme. Ce type de projet R&amp;D est en effet en principe du ressort de la Confédération et la loi sur l'énergie vaudoise ne dispose pas, à tout le moins pour le moment, de bases légales qui permettraient à la DGE-DIREN de systématiser le soutien à ce type de projet. Dès lors, il n'est pas apparu nécessaire de formaliser les mesures à prendre sur ce point particulier.</p>		<p>Non traitée (2018)</p> <p>(Cette recommandation s'adresse à des projets futurs. Il n'y a pas eu d'autres actions de ce type depuis le « Programme 100 mios ».)</p>
42.2	Pour les projets à venir, fixer des objectifs quantitatifs, de préférence assortis	Idem ci-dessus		Non traitée (2018)

	d'indicateurs, de manière à pouvoir mesurer les résultats atteints en matière d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Pour les projets de recherche qui rendent la fixation d'objectifs quantifiés difficile, dans les documents décisionnels, exposer de manière suffisamment explicite les liens entre les objectifs d'un projet et ceux du programme dont il est issu.			(Cette recommandation s'adresse à des projets futurs. Il n'y a pas eu d'autres actions de ce type depuis le « Programme 100 mios ».)
42.3	Lors de la décision d'octroi de subventions, se fonder sur des objectifs de projets et une planification réalistes, un niveau de risques acceptable, en étant conscients des difficultés inhérentes aux projets de recherche.	Idem ci-dessus		Non traitée (2018) (Cette recommandation s'adresse à des projets futurs. Il n'y a pas eu d'autres actions de ce type depuis le « Programme 100 mios ».)
42.4	Pour les projets à venir, examiner la pertinence d'exiger une évaluation de la durabilité des projets, en particulier sous la forme d'une ACV.	<p>L'écrasante majorité des projets qui sont subventionnés par la DGE-DIREN le sont dans le cadre du « Modèle Harmonisé des Cantons » (ModEnHa) qui soutient des projets faisant l'objet d'un consensus sur le plan national et qui ont déjà subi une analyse approfondie, s'agissant de la pertinence de leur soutien sous l'angle environnemental en particulier.</p> <p>Ainsi, seuls quelques projets sont susceptibles de nécessiter éventuellement une réflexion spécifique à la problématique des ACV. Dans ce contexte, la démarche la plus rationnelle est de procéder au cas par cas, mais ceci pour tous les projets et pas uniquement pour des projets de recherche.</p> <p>Cette réflexion sera menée par la division « Etat-major » de la DIREN, en cours de création, et en charge de la supervision des</p>	<p><i>M. Roulin</i> <i>Chef division</i> <i>Etat-major de la</i> <i>DGE-DIREN</i></p>	En cours de traitement

		subventions.		
42.5	Pour les projets à venir dans le domaine de la biomasse, prendre en compte la planification cantonale aussi bien dans le domaine forestier que dans celui des déchets verts. Les futurs soutiens à des projets devraient intégrer les acteurs des filières matière (forêts, construction, scierie, déchets, etc..) et leurs besoins, qui ne sont pas forcément en phase avec les besoins des filières énergétiques.	<p>La DGE a élaboré une stratégie bois-énergie dans le cadre de consultations élargies avec les acteurs de la filière et de l'Administration. La stratégie expose les principes d'intervention et les objectifs opérationnels du Canton dans son champ d'application. Elle n'a pas de valeur contraignante d'un point de vue réglementaire mais elle encourage l'implication de toutes les parties prenantes pour un développement durable de la filière bois-énergie vaudoise. La stratégie porte sur l'ensemble de la filière bois-énergie, des gisements de bois à l'utilisation du combustible.</p> <p>Une structure spécifique a été mise en place (Comité de pilotage et Comité consultatif constitué des acteurs du terrain)</p>	<i>F. Schaller</i> <i>Chef division</i> <i>« Approvisionnement</i> <i>énergétique »</i> <i>de la DGE-</i> <i>DIREN</i>	Entièrement traitée (2018)