

**Cour des comptes
du Canton de Vaud**

**Suivi des recommandations de la Cour
des comptes du Canton de Vaud
Etat au 31.12.2018**

Rapport n°50

du 10 avril 2019

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

TABLE DES MATIÈRES

1. Synthèse	3
AVANT-PROPOS	3
RÉSULTATS	4
REMERCIEMENTS	15
2. Rappel du cadre normatif et légal	16
NORMES INTERNATIONALES SUR LE SUIVI	16
SUIVI OBLIGATOIRE DANS LA LCCOMPTES	16
OBJECTIFS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS	16
3. Organisation et mise en œuvre du suivi	18
LE SUIVI ANNUEL	18
RAPPORTS FAISANT L'OBJET D'UN SUIVI	18
PROCÉDURE DE SUIVI	18
STADE DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS – APPRÉCIATION PAR LA COUR	19
INVENTAIRE DES RECOMMANDATIONS NON TRAITÉES	20
4. Etat du suivi	21
Résumé de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit	21
RAPPORT N°17 : AUDIT DE LA GESTION DES IMMEUBLES LOCATIFS COMMUNAUX SOUMIS AU MARCHÉ LIBRE DANS SIX COMMUNES VAUDOISES, PUBLIÉ LE 09.11.2011.	21
RAPPORT N°18 : AUDIT DE L'APPLICATION DE LA LÉGISLATION SUR LES MARCHÉS PUBLICS DANS LE CANTON DE VAUD, PUBLIÉ LE 05.12.2011.	22
RAPPORT N°23 : AUDIT SUR LES CONDITIONS CONCURRENTIELLES APPLIQUÉES AUX MARCHÉS PUBLICS DE HUIT COMMUNES, PUBLIÉ LE 19.12.2012	23
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.	25
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.	26
RAPPORT N°28 : AUDIT DE PERFORMANCE DE LA FONCTION ACHATS DE FOURNITURES ET BIENS MOBILIERS À L'ÉTAT DE VAUD, PUBLIÉ LE 05.03.2014.	27
RAPPORT N°30 : LES SUBVENTIONS AUX PROJETS RÉGIONAUX PERMETTENT-ELLES LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU CANTON ET DES RÉGIONS ?, PUBLIÉ LE 11.03.2015.	28
RAPPORT N°32 : AUDIT DES PROJETS DE CONSTRUCTIONS SCOLAIRES POUR L'ENSEIGNEMENT OBLIGATOIRE, PUBLIÉ LE 24.06.2015.	29

RAPPORT N°33 : AUDIT DU CONTRÔLE DES HABITANTS DANS LE CANTON DE VAUD, PUBLIÉ LE 18.11.2015.	31
RAPPORT N°34 : AUDIT DU SERVICE DE PROTECTION DE LA JEUNESSE – INTERVENTIONS DE PROTECTION DE MINEURS EN DANGER DANS LEUR DÉVELOPPEMENT, PUBLIÉ LE 02.03.2016.....	33
RAPPORT N°36 : AUDIT DE PERFORMANCE DU DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE D’AIDE ET DE SOINS À DOMICILE, PUBLIÉ LE 27.04.2016.	35
RAPPORT N°38 : AUDIT SUR L’ORGANISATION, LE FINANCEMENT ET LE CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE DES ASSOCIATIONS DE COMMUNES VAUDOISES, PUBLIÉ LE 23.11.2016.....	36
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.....	39
RAPPORT N°41 : EFFICACITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME POLICIÈRE VAUDOISE, PUBLIÉ LE 21.06.2017.	41
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.	42
5. Annexe : Suivi détaillé de la mise en œuvre des recommandations des rapports.....	44

1. Synthèse

AVANT-PROPOS

La Cour des comptes du Canton de Vaud présente son cinquième rapport de suivi, établi dans le cadre de la LCComptes entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014 qui lui confère cette tâche à son article 33. Cet instrument de mesure permet à la Cour de suivre les actions entreprises par les entités auditées dans le cadre de ses recommandations, leur évolution dans le temps, et de connaître ainsi l'impact réel de ses travaux. Cette compétence est conforme aux principes fondamentaux de l'audit de la performance émanant de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques (INTOSAI).

Le suivi des recommandations 2018 porte sur les rapports publiés entre 2011 et 2017. Depuis le précédent exercice de suivi effectué en 2017, **trois nouveaux rapports**, tous publiés en 2017 ont été intégrés à la procédure : 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 » », n°41 « Efficacité de la mise en œuvre de la réforme policière vaudoise », ainsi que 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 » ».

D'autre part, **trois rapports ont été retirés du suivi en 2018** comme expliqué ci-après. Toutes les recommandations des rapports n°20 « Audit de performance du Service du développement territorial », ainsi que n°37 « Audit du développement durable dans les bâtiments de l'Etat de Vaud » étaient, à la satisfaction de la Cour, entièrement traitées lors du précédent suivi des recommandations. De plus, le rapport n° 27 « Audit de la gestion des risques dans cinq entités de l'administration cantonale vaudoise » datant de décembre 2013, a été retiré du suivi par la Cour.

Quinze rapports d'audit (n°17, 18, 23, 25, 26, 28, 30, 32 à 34, 36, 38, 40 à 42) sont alors concernés par le suivi 2018. Dix rapports s'adressent exclusivement à l'Etat de Vaud, deux sont communs à l'Etat de Vaud et à différentes communes, tandis qu'un rapport ne concerne que les communes. Le rapport n° 36 s'adresse à une Personne morale de droit public, tandis que le rapport n° 38 est commun à l'Etat de Vaud et à 10 Associations de communes. Ces quinze rapports représentent un total de 266 recommandations pour lesquelles des mesures sont attendues, alors que 274 recommandations étaient suivies en 2017, 240 en 2016, 167 en 2015 et 148 en 2014. Cette légère baisse du nombre de recommandations en 2018 par rapport à 2017 s'explique par le retrait du suivi en 2018 des trois rapports susmentionnés, comptant ensemble 23 recommandations, et l'intégration simultanée de trois rapports portant sur l'Administration cantonale vaudoise et représentant un total de 15 recommandations.

L'état des lieux dressé dans le présent rapport repose sur les informations communiquées par les entités auditées au 31 décembre 2018.

RÉSULTATS

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

Il ressort en effet du suivi effectué par la Cour des comptes que seules 10% des recommandations des rapports de la Cour concernant l'Etat de Vaud et 9% des recommandations concernant les communes vaudoises demeurent non traitées. 38% des recommandations concernant les Associations de communes vaudoises sont non traitées, alors que 30% ont d'ores et déjà été entièrement traitées depuis la publication du rapport en novembre 2016.

90% des recommandations ont donc été traitées par l'Etat de Vaud, 91% par les communes et 62% par les Associations de communes, à des degrés d'avancement divers¹ : parmi les recommandations traitées, l'Etat en a traité entièrement 42%, les communes en ont traité entièrement 84%, et les Associations de communes en ont traité entièrement un tiers. Les quatre recommandations adressées à la Personne morale de droit public sont dorénavant entièrement traitées.

La Cour des comptes a ainsi pris connaissance avec satisfaction de la proportion importante de recommandations entièrement traitées, ainsi que du nombre de recommandations pour lesquelles des mesures sont en voie de réalisation. La Cour des comptes constate également que les ultimes mesures prises en 2018 par l'entité auditée pour le rapport n°36 « Audit de performance du dispositif de mise en œuvre de la politique d'aide et de soins à domicile » répondent entièrement aux recommandations qui avaient été formulées.

Quatre sur cinq recommandations du 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 » » ont également été entièrement traitées. En revanche, l'un des volets de la recommandation restante n'a pas été traité. Le suivi des consommations réelles par les bénéficiaires, et sa transmission à la DIREN, n'apparaît pas envisageable par celle-ci pour plusieurs raisons, notamment le coût d'un équipement généralisé en compteurs pour les propriétaires, le manque de fiabilité des relevés effectués par ceux-ci, et les ressources nécessaires à la mise en place d'un tel système, pour plus de 2'000 dossiers traités par année. La Cour des comptes a pris acte avec satisfaction des différentes mesures mises en œuvre, et a décidé de mettre fin au suivi de ce rapport. Il convient à cet égard de relever la promptitude avec laquelle les responsables de l'Etat ont mis en œuvre la majeure partie des recommandations de ce rapport, publié fin mai 2017.

Bien que les recommandations concernant le rapport n°25 « Audit de la performance du Canton de Vaud dans sa mission de contrôle de l'efficacité des transports publics » n'aient pas été intégralement suivies, les mesures annoncées permettent de renforcer le pilotage stratégique des transports publics dans le canton. La mise en œuvre des recommandations encore en cours de

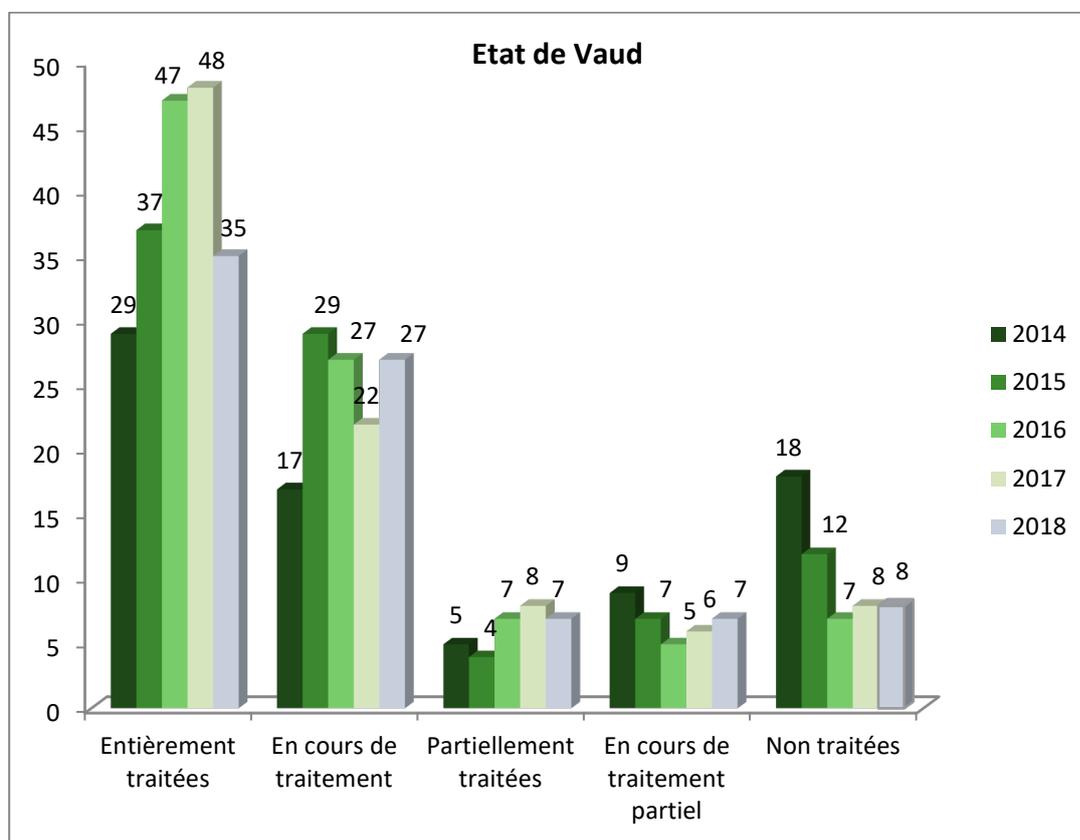
¹ Le stade de mise en œuvre d'une recommandation varie sur une échelle comprenant quatre niveaux : entièrement traitée, en cours de traitement, partiellement traitée et en cours de traitement partiel (voir définition complète au chapitre 3).

traitement étant liée aux évolutions prévues au niveau fédéral, la Cour des comptes a décidé de mettre fin au suivi de ce rapport.

De plus, en raison de l'analyse dont fera l'objet la problématique de l'engagement des hauts dirigeants de l'Etat par les organisations avec lesquelles ils ont été en affaire pendant l'exercice de leur fonction publique à l'occasion d'une prochaine révision de la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers), la Cour des comptes a décidé de mettre fin au suivi du rapport n°26 « Audit de la gestion des risques de conflits d'intérêts et de corruption dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise ». Dès lors, ces quatre rapports ne seront plus suivis par la Cour.

Les figures ci-dessous présentent le nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre pour le Canton, les communes, les Associations de communes ainsi que les Personnes morales de droit public et l'évolution sur les cinq rapports de suivi des recommandations publiés.

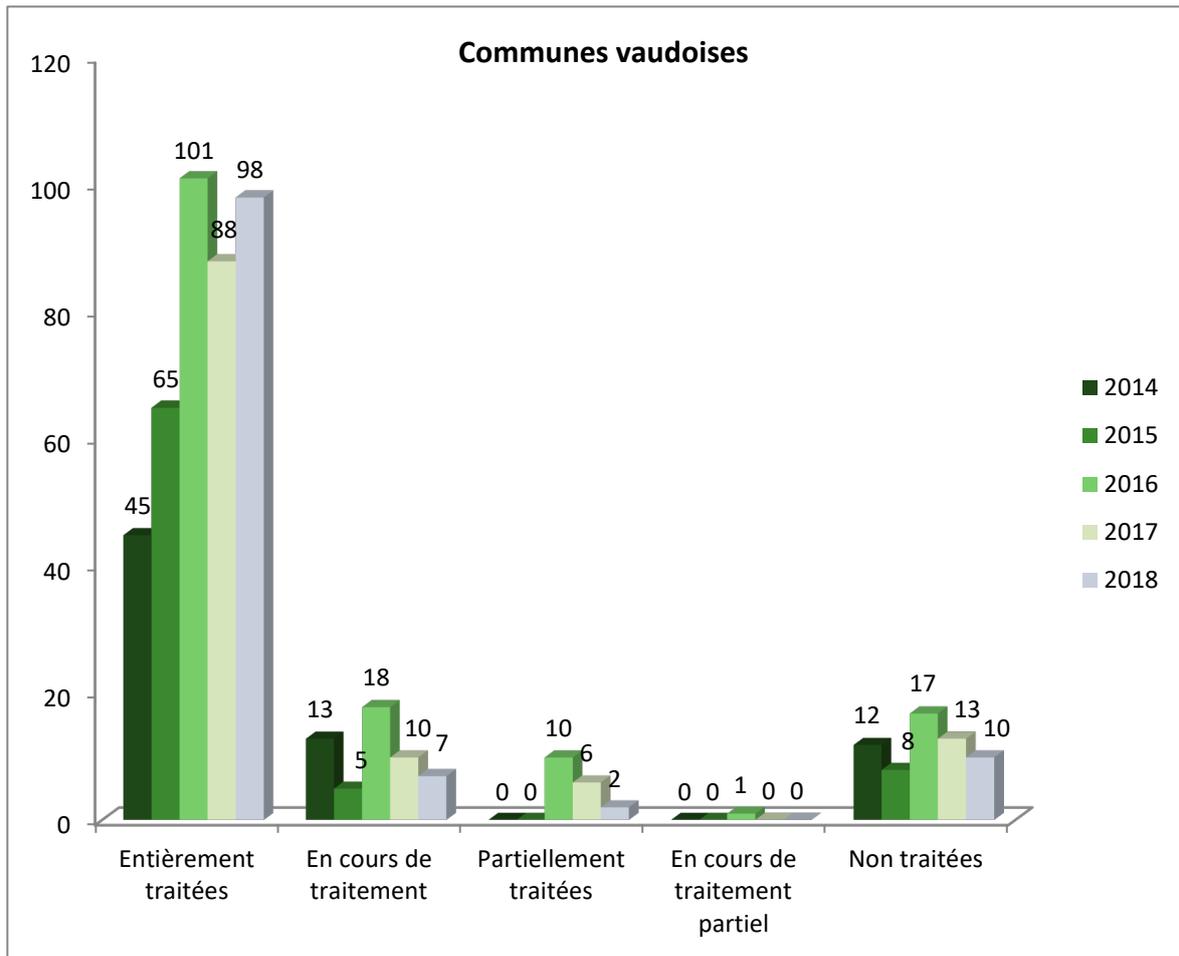
Figure 1 : Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre², Etat de Vaud



² Etat de Vaud :

- 2014 : rapports n° 16 et 18 à 28,
- 2015 : rapports n° 18 à 30,
- 2016 : rapports n° 18 à 23, 25 à 30, 32 et 33,
- 2017 : rapports n° 18, 20, 23, 25 à 28, 30, 32 à 34, 37 et 38,
- 2018 : rapports n° 18, 23, 25, 26, 28, 30, 32 à 34, 38, 40 à 42.

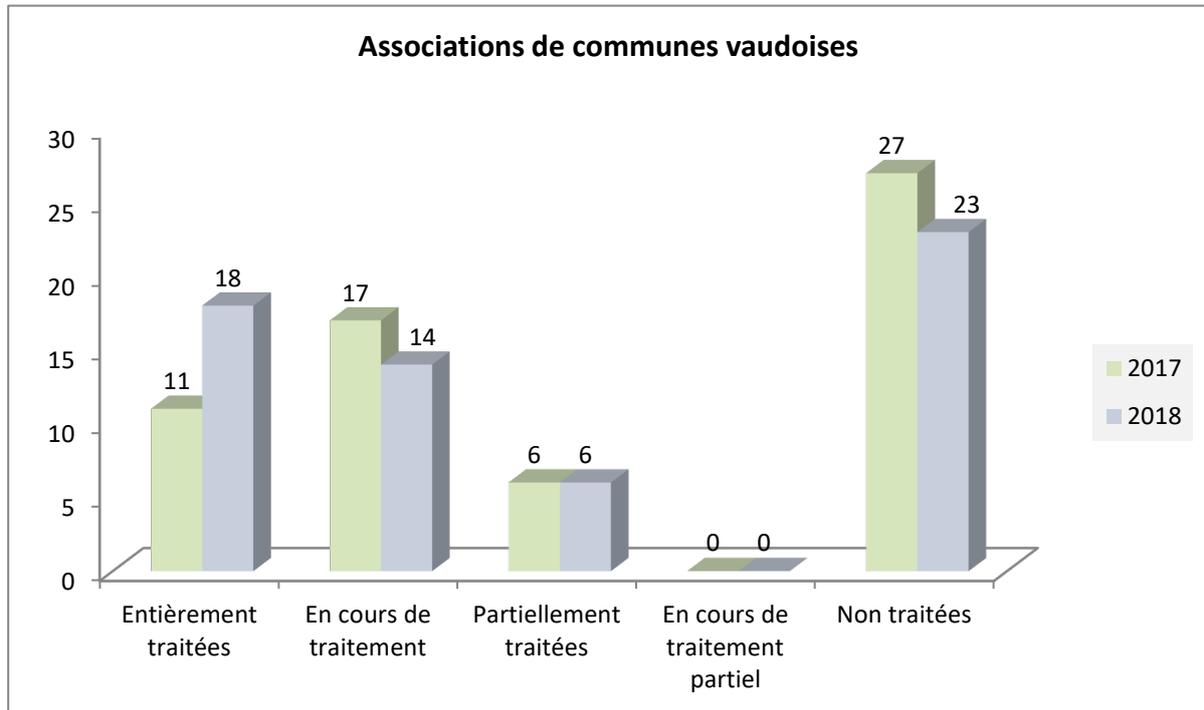
Figure 2 : Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre³, communes vaudoises



³ **Communes vaudoises :**

- 2014 : rapports n° 17 et 19,
- 2015 : rapports n° 17, 19 et 23,
- 2016 : rapports n° 17, 19, 23 et 33,
- 2017 : rapports n° 17, 23 et 33,
- 2018 : rapports n° 17, 23 et 33.

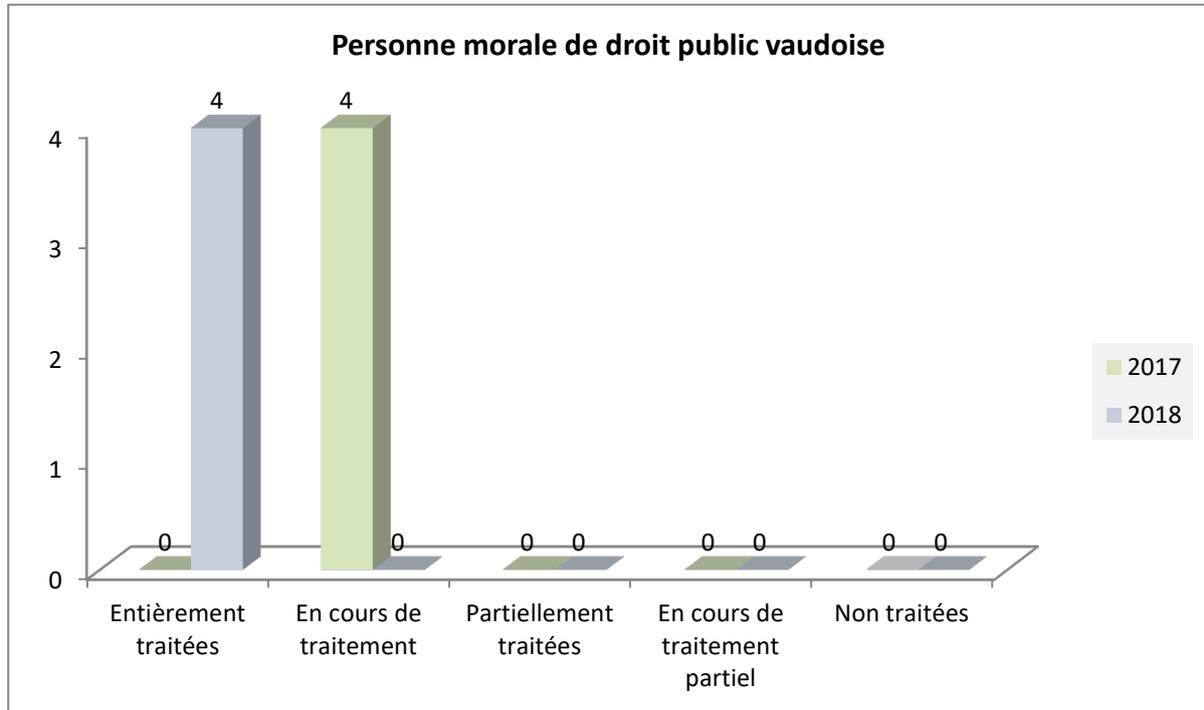
Figure 3 : Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre⁴, Associations de communes vaudoises



⁴ Associations de communes vaudoises :

- 2014 : néant,
- 2015 : néant,
- 2016 : néant,
- 2017 : rapport n° 38,
- 2018 : rapport n° 38.

Figure 4 : Nombre de recommandations selon le stade de mise en œuvre⁵, Personne morale de droit public vaudoise



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

⁵ Personnes morales de droit public vaudoises :

- 2014 : néant,
- 2015 : néant,
- 2016 : néant,
- 2017 : rapport n° 36,
- 2018 : rapport n° 36.

Tableau n°1 : Nombre de recommandations suivies par année, Canton, communes, Associations de communes et Personne morale de droit public

Entités auditées	Nombre de recommandations suivies – Total					
	Fin 2014			Fin 2015		
	Non traitées	En cours ⁶ Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
Canton	18	31	29	12	40	37
Communes	12	13	45	8	5	65
Associations de communes	0	0	0	0	0	0
Personnes morales de droit public	0	0	0	0	0	0
TOTAL	30	44	74	20	45	102
%	20%	30%	50%	12%	27%	61%

Entités auditées	Nombre de recommandations suivies – Total								
	Fin 2016			Fin 2017			Fin 2018		
	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
Canton	7	39	47	8	36	48	8	41	35
Communes	17	29	101	13	16	88	10	9	98
Associations de communes	0	0	0	27	23	11	23	20	18
Personnes morales de droit public	0	0	0	0	4	0	0	0	4
TOTAL	24	68	148	48	79	147	41	70	155
%	10%	28%	62%	18%	29%	54%	15%	26%	58%

⁶ « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement », « en cours de traitement partiel » et « partiellement traitée ».

Tableau n°2 : Nombre de recommandations suivies par rapport, Canton

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Canton					
	Fin 2014			Fin 2015		
	Non traitées	En cours ⁷ Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
16	2		3			
18	2	10	3	2	10	3
19		1	4		1	4
20		2	6		2	6
21	6			3		3
22	1		4		1	4
23	1	1	3	1	2	2
24		2	6			8
25	2	6		2	6	
26	2	3		1	4	
27	2			2		
28		6			6	
29					2	4
30				1	6	3
32						
33						
34						
37						
38						
40						
41						
42						
TOTAL	18	31	29	12	40	37
%	23%	40%	37%	13%	45%	42%

⁷ « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement », « en cours de traitement partiel » et « partiellement traitée ».

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Canton								
	Fin 2016			Fin 2017			Fin 2018		
	Non traitées	En cours ⁸ Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
16									
18	2	8	5	2	5	8	2	4	9
19			5						
20		1	7			8			
21			6						
22			5						
23	1	2	2	1	1	3	1	1	3
24									
25	1	6	1	1	6	1	1	6	1
26	1	4 ⁹	4 ¹⁰	1	2	2	1		4
27	2			2					
28		6			6			6	
29			6						
30		6	4		3	7		3	7
32		4			4			4	
33		2	2			4			4 ¹¹
34				1	7	2		8	2
37						13			
38					2			2	
40								1	4
41								5	
42							3	1	1
TOTAL	7	39	47	8	36	48	8	41	35
%	8%	42%	50%	9%	39%	52%	10%	49%	42%

⁸ « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement », « en cours de traitement partiel » et « partiellement traitée ».

⁹ En 2016, le DFIRE et le CHUV ont répondu de manière distincte aux recommandations 26.1, 26.2, 26.3 et 26.5.

¹⁰ idem

¹¹ Des 73 recommandations émises par la Cour des comptes pour ce rapport, 4 s'adressent au Canton et 69 s'adressent à 15 communes auditées.

Tableau n°3 : Nombre de recommandations suivies par rapport, communes

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Communes					
	Fin 2014			Fin 2015		
	Non traitées	En cours ¹² Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
17	7	13	20	3	5	32
19	5		25	5		25
23 ¹³						8
33						
TOTAL	12	13	45	8	5	65
%	17%	19%	64%	10%	7%	83%

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Communes								
	Fin 2016			Fin 2017			Fin 2018		
	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
17	3	2	35	3	2	35	3	2	35
19			30						
23			8			8			8 ¹⁴
33	14	27	28	10	14	45	7	7	55
TOTAL	17	29	101	13	16	88	10	9	98
%	12%	19%	69%	11%	14%	75%	9%	8%	84%

¹² « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement », « en cours de traitement partiel » et « partiellement traitée ».

¹³ La recommandation 23.4, adressée en 2014 au Département des infrastructures et des ressources humaines, n'était en réalité pas applicable à ce service. Par conséquent, en 2015 elle a été adressée aux huit communes auditées, ce qui explique l'augmentation du nombre de recommandations suivies pour le rapport n° 23.

¹⁴ Des 13 recommandations émises par la Cour des comptes pour ce rapport, 5 s'adressent au Canton et 8 s'adressent à 8 communes auditées.

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

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Associations de communes					
	Fin 2014			Fin 2015		
	Non traitées	En cours ¹⁵ Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
38						
TOTAL	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Associations de communes								
	Fin 2016			Fin 2017			Fin 2018		
	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
38				27	23	11	23	20	18
TOTAL	n/a	n/a	n/a	27	23	11	23	20	18
%	n/a	n/a	n/a	44%	38%	18%	38%	33%	30%

¹⁵ « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement », « en cours de traitement partiel » et « partiellement traitée ».

Tableau n°5 : Nombre de recommandations suivies par rapport, Personne morale de droit public

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Personnes morales de droit public					
	Fin 2014			Fin 2015		
	Non traitées	En cours ¹⁶ Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
36						
TOTAL	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

N° de rapport d'audit	Nombre de recommandations suivies – Personnes morales de droit public								
	Fin 2016			Fin 2017			Fin 2018		
	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées	Non traitées	En cours Part. traitées	Entièrement traitées
36					4				4
TOTAL	n/a	n/a	n/a	0	4	0	0	0	4
%	n/a	n/a	n/a	0%	100%	0%	0%	0%	100%

¹⁶ « En cours » regroupe les catégories « en cours de traitement », « en cours de traitement partiel » et « partiellement traitée ».

La Cour des comptes, délibérant en séance plénière en date du 10 avril 2019, a adopté le présent rapport public en présence de M. Frédéric Gognuz, président, de Mme Eliane Rey, vice-présidente, et de Mme Anne Weill-Lévy, vice-présidente.

REMERCIEMENTS

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

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

2. Rappel du cadre normatif et légal

NORMES INTERNATIONALES SUR LE SUIVI

L'existence de mécanismes de suivi efficaces constitue l'un des huit piliers de l'indépendance des Institutions supérieures de contrôle définis par l'*Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances Publiques* (INTOSAI) : « Les ISC doivent avoir des procédures indépendantes garantissant des contrôles de suivi pour veiller à ce que les entités contrôlées donnent suite à leurs observations et à leurs recommandations et que des mesures correctives soient prises ». Le suivi des recommandations consiste alors en « l'examen, par les auditeurs, des mesures correctrices prises par l'entité auditée, ou par une autre partie responsable, sur la base des résultats d'un audit de la performance »¹⁷.

Les principes fondamentaux de l'audit de performance (ISSAI 300) définissent que « Les auditeurs doivent assurer un suivi des constatations et des recommandations d'audit antérieures ».

SUIVI OBLIGATOIRE DANS LA LCCOMPTES

Conformément à la loi sur la Cour des comptes, la Cour est tenue d'établir un inventaire des recommandations non traitées et de le transmettre aux Commissions de surveillance du Grand Conseil et au Conseil d'Etat. En outre, dans son rapport annuel, la Cour des comptes doit mentionner ses recommandations ainsi que les suites qui leur ont été données.

OBJECTIFS DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS

L'activité de suivi des recommandations permet le retour d'informations vers la Cour des comptes, le Grand Conseil, le Conseil d'Etat et les Autorités communales, intercommunales et Personnes morales de droit public concernées, des suites données par les entités auditées aux recommandations de la Cour. **Elle augmente ainsi la valeur du processus d'audit**, car elle renforce l'incidence de l'audit, par la mise en œuvre effective des recommandations et pose les jalons d'une amélioration des travaux d'audit à venir.¹⁸

¹⁷ ISSAI 300 §42 « Principes fondamentaux de l'audit de performance », ISSAI 3000 §136 « Norme relative à l'audit de performance » et ISSAI 3200 §146-155 « Lignes directrices sur le processus d'audit de la performance ».

¹⁸ ISSAI 300 et ISSAI 3000, ainsi que « Comment accroître l'utilisation et l'impact des rapports d'audit », Guide à l'intention des ISC, INTOSAI *capacity building committee*.

Le suivi des recommandations de la Cour poursuit quatre objectifs principaux¹⁹ :

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

Le suivi des recommandations contribue à la mise en œuvre de la stratégie 2014-2019 de la Cour, en particulier de l'axe 2 « *Maximiser l'incidence des rapports* » et de l'axe 3 « *Etre performante dans l'accomplissement de sa mission* »²⁰, ainsi qu'à la réalisation de sa vision (amélioration de la gestion des fonds publics, renforcement de l'obligation de rendre compte, augmentation de la transparence).

¹⁹ Adapté de ISSAI 3000.

²⁰ Stratégie 2014-2019 de la Cour des comptes du canton de Vaud.

3. Organisation et mise en œuvre du suivi

LE SUIVI ANNUEL

Conformément à l'art. 33 LCComptes et dans le but d'apporter une valeur ajoutée optimale à la démarche de suivi, la Cour des comptes mène chaque année des démarches dans le cadre d'un suivi annuel des recommandations au 31 décembre complet. Ce suivi débouche :

1. d'une part sur le présent **rapport sur le suivi des recommandations**, qui mentionne et apprécie les suites données aux recommandations, et ;
2. d'autre part sur un **inventaire des recommandations non traitées** destiné aux Commissions de surveillance du Grand Conseil et au Conseil d'Etat.

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

RAPPORTS FAISANT L'OBJET D'UN SUIVI

Considérant la nature souvent stratégique des recommandations émises par la Cour, un délai « suffisant » est nécessaire afin de permettre à l'entité auditée de prendre les mesures appropriées²¹. C'est pourquoi les rapports n°41 et 42 publiés respectivement en juin et novembre 2017 ont été ajoutés aux rapports pris en considération dans les exercices de suivi précédents.

En 2018, les rapports n°20, publié en octobre 2012, n°27, publié en décembre 2013 et n°37, publié en juin 2016 sont sortis du processus de suivi. Leurs 23 recommandations au total ont en effet été considérées comme entièrement traitées par la Cour, lors de l'exercice de suivi 2017, ou, dans certains cas, la Cour a décidé de mettre fin au suivi du rapport pour de justes motifs. Par conséquent, comme mentionné dans l'avant-propos, les rapports n°17, 18, 23, 25, 26, 28, 30²², 32 à 34²³, 36, 38²⁴ et 40 à 42, publiés entre novembre 2011 et novembre 2017, représentant 266 recommandations, font l'objet du présent rapport de suivi.

PROCÉDURE DE SUIVI

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

²¹ISSAI 3200 §148.

²² Le rapport n°31 est le rapport sur le suivi des recommandations des rapports 2011-2014, publié en mars 2015.

²³ Le rapport n°35 est le rapport sur le suivi des recommandations des rapports 2011-2015, publié en avril 2016

²⁴ Le rapport n°39 est le rapport sur le suivi des recommandations des rapports 2011-2016, publié en avril 2017

Les entités auditées (le Conseil d'Etat, les Municipalités, les Associations de communes, respectivement la Personne morale de droit public concernées par un ou plusieurs rapports d'audit) ont été contactées en juillet 2018 pour des réponses attendues au 31 décembre 2018. Vu le travail conséquent que cela représente, la Cour a décidé de systématiquement laisser aux entités auditées un délai de plus de trois mois pour répondre.

Toutes les entités concernées ont répondu à la Cour. Dans l'ensemble, leurs réponses se sont avérées complètes et bien renseignées. Lorsque la Cour l'a jugé nécessaire, des compléments d'informations (précisions sur les réponses données ou pièces justificatives supplémentaires) ont été demandés aux audités.

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

STADE DE MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS – APPRÉCIATION PAR LA COUR

Les appréciations des mesures prises sont fondées sur le principe suivant : *« Lorsqu'il assure le suivi des rapports d'audit, l'auditeur doit adopter une approche objective, impartiale et indépendante. Il doit se concentrer ainsi sur la question de savoir si les points faibles identifiés ont été corrigés, plutôt que de savoir si des recommandations spécifiques ont été mises en œuvre. Il doit s'attacher principalement à déterminer si les suites données aux constatations et aux recommandations permettent de modifier les conditions qui sont à l'origine des insuffisances relevées. Les résultats doivent être communiqués de manière appropriée, accompagnés, si possible, des conclusions et des incidences des mesures correctrices prises le cas échéant, afin de faire bénéficier le législateur d'informations en retour (ISSAI 300, ISSAI 3000 et ISSAI 3200) ».*

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

Tableau n°6 : Systématique des appréciations de la Cour

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

INVENTAIRE DES RECOMMANDATIONS NON TRAITÉES

Afin de satisfaire à l'exigence légale de l'inventaire des recommandations non traitées (LCC art. 33, al. 3), la Cour a extrait les recommandations pour lesquelles aucune mesure n'a été entreprise par l'entité auditée à la date du 31 décembre 2018. A cette date, respectivement 8 recommandations s'adressant au Canton, 10 recommandations s'adressant à différentes communes et 23 recommandations s'adressant à différentes Associations de communes sont restées non traitées.

L'inventaire faisant mention des 8 recommandations non traitées, au 31 décembre 2018, portant sur l'Administration cantonale vaudoise est transmis aux Commissions de surveillance du Grand Conseil (Commission de gestion, Commission des finances et Commission de haute surveillance du Tribunal cantonal), ainsi qu'au Conseil d'Etat en même temps que le présent rapport.

4. Etat du suivi

L'état du suivi porte sur les mesures prises par les entités auditées au 31 décembre 2018 sur la base des informations transmises par ces dernières à la Cour et, le cas échéant, des documents en attestant. Ce chapitre présente un résumé des suites données par les entités auditées aux recommandations formulées par la Cour des comptes pour chacun des 15 rapports concernés, ainsi qu'un rappel des raisons ayant mené à l'exécution de l'audit et un résumé des résultats de l'audit. En annexe figurent de manière détaillée, pour chaque rapport et chaque recommandation, les mesures prises par les entités auditées telles qu'elles ont été fournies et les appréciations de la Cour.

Résumé de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit

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

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

Résumé du rapport :

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

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

Suivi des recommandations :

- Pour la commune de Lausanne, les six recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées depuis 2014.

- Pour la commune de Montreux, les sept recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées depuis 2015.
- Pour la commune de Nyon, les sept recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées depuis 2016.
- Pour la commune de La Tour-de-Peilz, les sept recommandations émises par la Cour des comptes sont entièrement traitées depuis 2016.
- Pour la commune de Vevey, sur les six recommandations émises par la Cour des comptes, seules trois ont été entièrement traitées. S'agissant des trois recommandations non traitées, rien n'indique une évolution du dossier nonobstant l'entrée en fonction de la nouvelle cheffe de service en charge du logement.
- Pour la commune d'Yverdon-les-Bains, des sept recommandations émises par la Cour des comptes, cinq sont entièrement traitées et deux sont toujours en cours de traitement.

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

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

Résumé du rapport :

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

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

La Cour a constaté que le Canton a produit des efforts notables en matière de développement durable. En revanche, les contrôles en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes

sont inexistants. Les domaines liés à la lutte contre le travail au noir et à la protection des travailleurs sur les chantiers publics devraient faire l'objet de plus d'attention et d'investigations au vu des obligations et de la responsabilité de l'Etat en la matière. La Cour des comptes appelle finalement à mettre en place des mesures de prévention de la corruption et de lutte contre les cartels de soumissions, risques qui menacent l'intégrité des procédures de marchés publics et dont la prise en compte pourrait être améliorée à l'Etat. Les constats précités ont amené la Cour des comptes à émettre quinze recommandations visant un renforcement de l'application de la législation sur les marchés publics.

Suivi des recommandations :

Des quinze recommandations émises par la Cour des comptes, neuf sont entièrement traitées et trois sont partiellement traitées. Une autre recommandation est en cours de traitement. Deux recommandations n'ont pas été traitées.

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

La Cour salue la mise en œuvre de la recommandation no 10 relative au respect de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes chez les adjudicataires de marchés publics ainsi que son contrôle par le biais réglementaire (RLVLEg ; BLV 173.63.1).

La Cour regrette toutefois que le Canton ne souhaite pas mettre en place une procédure de contrôle de conformité des appels d'offres concurrentiels à l'Etat et de ce fait exercer son rôle d'autorité de surveillance comme le prévoit l'article 14 de la loi vaudoise sur les marchés publics. La Cour déplore également que l'exploitation des informations sur les marchés publics issues de la plateforme simap.ch à des fins statistiques soit considérée comme secondaire, alors qu'elle pourrait fournir des indicateurs utiles à la bonne gestion des fonds publics.

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

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

Résumé du rapport :

De manière complémentaire au rapport d'audit n°18²⁵ portant sur l'organisation du Canton en matière de marchés publics, la Cour des comptes a orienté son analyse sur des cas concrets d'acquisition de prestations publiques (travaux d'investissements et prestations de services

²⁵ Rapport n°18 : Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud, publié le 05.12.2011.

concernant des collèges, collecteurs d'eau et routes) dans huit communes, au regard des impératifs de la législation sur les marchés publics et des bonnes pratiques en matière de concurrence.

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

Vu les constats précités, la Cour a émis six recommandations visant, en particulier, au renforcement de la formation destinée aux élus et au personnel du secteur public, ainsi qu'à l'amélioration des informations à disposition des autorités adjudicatrices, étant donné qu'une grande partie des non-conformités est due à une connaissance insuffisante du dispositif légal par les communes. En outre, la Cour recommande que l'Autorité compétente cantonale chargée de la surveillance de l'application de la loi incite concrètement les pouvoirs adjudicateurs communaux à mieux appliquer les principes de cette législation.

Suivi des recommandations :

Des cinq recommandations émises par la Cour des comptes s'adressant au Canton, trois sont entièrement traitées. Une recommandation est en cours de traitement et une recommandation n'a pas été traitée. Une sixième recommandation s'adresse à huit différentes communes. Chacune de ces communes a entièrement traitée cette recommandation en 2015.

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

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

En ce qui concerne la recommandation non traitée, la Cour prend acte des réticences émises par les services de l'Administration à l'égard d'une intervention effective d'une Autorité de surveillance cantonale dans les procédures communales en application de l'art. 14 LMP-VD. Elle maintient sa recommandation dont la mise en œuvre est indispensable à la bonne application de la législation.

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

Résumé du rapport :

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

Il ressort de l'audit que le dispositif cantonal de contrôle de l'efficacité des transports publics n'est pas suffisamment complet et cohérent. La Cour des comptes a émis huit recommandations qui ont trait à un renforcement du pilotage stratégique de la politique cantonale des transports publics, à une plus grande transparence sur les objectifs poursuivis et les résultats obtenus, ainsi qu'à une mise en conformité avec les exigences de la LPECPM²⁶ et de la LSubv²⁷ relatives au principe d'efficacité.

Suivi des recommandations :

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

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

La Cour prend acte que la DGMR prévoit de signer, en collaboration avec la Confédération, des conventions d'objectifs biennales avec les entreprises du trafic régional dès lors que le système national de mesure de la qualité développé par l'Office Fédéral des Transports (OFT) sera entièrement opérationnel. Elle suit néanmoins l'évolution de la révision du financement du trafic régional actuellement à l'étude avec des effets prévus pour la période d'offre 2020-2021, en particulier la révision de la procédure de commande, afin d'évaluer les conséquences possibles et faire au besoin les modifications nécessaires. La signature de conventions de subventionnement des prestations de transport de voyageurs (régional et local), même sans contenir encore d'objectifs, a déjà été une amélioration importante apportée à la mise en œuvre des exigences de la LSubv.

²⁶ Loi du 17 mai 2005 sur les participations de l'Etat et des communes à des personnes morales (LPECPM), 610.20.

²⁷ Loi du 22 février 2005 sur les subventions (LSubv), 610.15.

La Cour prend acte que la DGMR ne souhaite pas renforcer la stratégie générale de développement des transports publics mais note avec satisfaction qu'une réflexion est en cours concernant l'élaboration d'un document introduisant des objectifs et qu'une première ébauche de planification à moyen terme a été établie en 2016. Si des améliorations sont en cours concernant les indicateurs relatifs à l'offre de transports publics, elles permettront de mesurer son évolution, mais sans objectif fixé au préalable, il ne sera pas possible de mesurer l'efficacité des transports publics. La recommandation visant à disposer d'une vision globale des prestations commandées est en revanche désormais entièrement traitée avec l'élaboration par la DGMR d'un document englobant les principales modifications des prestations commandées pour la période d'horaire 2016/2017.

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

En ce qui concerne la gestion des participations dans les entreprises de transports publics, la Cour se réjouit qu'un suivi de la représentation ait été instauré.

Ainsi, bien que les recommandations de la Cour n'aient pas été intégralement suivies, les mesures annoncées permettent de renforcer le pilotage stratégique des transports publics dans le canton. La mise en œuvre des recommandations encore en cours de traitement étant liée aux évolutions prévues au niveau fédéral, la Cour des comptes a décidé de mettre fin au suivi du rapport n°25.

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

Résumé du rapport :

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

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

Suivi des recommandations :

Des cinq recommandations émises par la Cour des comptes, quatre sont entièrement traitées et une n'a pas été traitée, selon les précisions apportées ci-après :

La Cour salue la formalisation d'une charte de comportement, annexée au contrat de travail au CHUV au 31.12.2018 qui fait suite à la mise en vigueur en 2016 de 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 ce qui concerne la recommandation de former d'une manière générale les collaborateurs de l'Etat sur la définition des risques de corruption et de conflits d'intérêts, et de manière spécifique à l'intérieur des services, de développer des formations de nature éthique en fonction des tâches et des responsabilités des collaborateurs, elle a également été entièrement traitée en 2018. D'une part, l'information des collaborateurs se fait au travers de la directive LPERs 50.02. D'autre part, il est prévu d'intégrer ce thème à un module du cursus de formation destiné à la fonction RH. Quant au CHUV, 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 plate-forme a été effectué. Le but était d'assurer une diffusion maximale.

La problématique de l'engagement des hauts dirigeants de l'Etat par les organisations avec lesquelles ils ont été en affaire pendant l'exercice de leur fonction publique demeure non traitée et fera l'objet d'une analyse à l'occasion d'une prochaine révision de la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers).

Vu ce qui précède, la Cour des comptes a décidé de mettre fin au suivi du rapport n°26.

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

Résumé du rapport :

Les achats de biens et services financés par le budget de fonctionnement de l'Etat de Vaud s'élèvent au total à CHF 500 millions par année. Compte tenu de l'importance de ces enjeux financiers, la Cour des comptes a choisi de mener un audit de performance sur ce thème dans plusieurs services de l'Etat. Pour ce premier audit transversal consacré aux achats, il a été décidé de cibler les biens courants « massifiables » que constituent les fournitures et biens mobiliers administratifs et scolaires²⁸, dont le volume se chiffre à CHF 134 millions par année. Les achats examinés pour cet audit représentent ainsi plus du quart du total des achats de l'Etat.

Si la Cour des comptes a relevé des initiatives ou réalisations sectorielles positives en matière d'achats, notamment le regroupement de certains achats au niveau romand ou l'organisation efficace d'unités d'achats à l'intérieur de plusieurs services, elle a constaté qu'au niveau global, l'Administration cantonale vaudoise n'a pas organisé de fonction Achats selon des principes de performance correspondant aux bonnes pratiques. La Cour des comptes a émis six

²⁸ Le mobilier scolaire examiné pour l'audit concerne uniquement l'enseignement postobligatoire (gymnases et écoles professionnelles), le mobilier pour l'enseignement obligatoire étant à charge des communes.

recommandations visant une réforme en profondeur du dispositif d'achats à l'Etat en le dotant d'une stratégie, d'une organisation, de ressources et d'outils adéquats. Elle a recommandé de mettre en place prioritairement un système d'information sur les achats de l'Etat. Elle a en outre relevé que le renforcement de l'application de la législation sur les marchés publics et de son contrôle au niveau de l'Administration est également nécessaire. S'agissant de la Centrale d'achats de l'Etat de Vaud, la Cour des comptes a appelé à une redéfinition de son rôle, soit en la dotant des structures et moyens pour remplir sa mission d'achats de manière prioritaire, soit en limitant sa mission à l'approvisionnement.

Suivi des recommandations :

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

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

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

Résumé du rapport :

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

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

Ce constat vaut notamment pour la déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels mesurables et utilisables pour l'évaluation des projets régionaux. Il implique que les modalités d'exécution de la LADE et de la PADE soient précisées, en particulier dans un règlement d'application de la loi, toujours absent de l'ordre juridique cantonal.

Au terme de ses travaux, la Cour a considéré que la méthode « intrinsèque » à laquelle le SPECo recourait pour apprécier les résultats potentiels d'un projet au moment de l'octroi de la subvention ne permettait pas de démontrer explicitement la contribution des projets présentés au

développement économique régional. Partant, elle a recommandé la formalisation d'une approche orientée sur les résultats et la mise en place d'un reporting approprié, afin de faciliter le pilotage de la politique de subventionnement des projets régionaux et d'assurer l'atteinte des objectifs fixés, sur la base d'informations probantes.

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

Suivi des recommandations :

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

La Cour constate que la mise en place d'une procédure de reporting orientée résultat doit encore être finalisée à l'échelle des axes, que la fixation d'objectifs SMART n'est pas encore aboutie tout comme l'amélioration de la mise en cohérence entre les objectifs de différents niveaux, et regrette que la mise en place de ces procédures et processus n'aient pas évolués depuis le suivi des recommandations précédent.

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

Résumé du rapport :

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

S'agissant des projets examinés dans le cadre de l'audit, la Cour a constaté que les communes ont néanmoins la capacité de remplir leur mission de construction. De grands écarts de coûts entre les projets ont toutefois été mis en exergue. Rapportés à l'unité de surface (coûts TTC par surface nette), les coûts s'échelonnent entre CHF 3150 et plus de CHF 7000 au mètre carré net (m²). Les constructions menées sur la base d'un concours d'architecture - procédure avant tout destinée aux projets complexes - sont par nature plus onéreuses (en moyenne 1.4 fois pour les projets de l'audit) que celles de conception plus simple, réalisées sans concours.

La Cour a souligné l'importance du choix de la procédure adoptée par le maître de l'ouvrage, celui-ci ayant un impact déterminant sur les coûts. Si, parmi les projets sous revue, plusieurs ont été menés dans un souci d'économie réel et avec efficacité, elle relève que, pour ceux réalisés sur concours, le choix initial de procédure n'a pas toujours été opéré « en toute connaissance de cause », faute

d'expérience en la matière. La Cour a aussi relevé que la gouvernance des projets devait être améliorée, ce qui implique une intensification de la collaboration entre le Canton et les communes comprenant la nécessaire révision des directives régissant la matière. Enfin, la Cour a recommandé que le Canton mette à disposition des communes des outils statistiques simples de coûts de construction, afin que les communes disposent de points de comparaison pour que leurs choix architecturaux correspondent à leurs objectifs et à leur capacité financière. De tels outils permettraient aux communes d'éviter une construction «premium», à moins qu'une volonté politique claire et transparente n'ait été exprimée dans ce sens.

Suivi des recommandations :

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

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

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

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

Résumé du rapport :

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

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

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

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

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

Suivi des recommandations :

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

Les quatre recommandations adressées au Canton étaient déjà entièrement traitées l'année dernière.

En ce qui concerne les communes, des 69 recommandations suivies, 55 sont entièrement traitées et 2 partiellement traitées. Cinq recommandations sont en cours de traitement. Sept recommandations sont non traitées, dont 4 ont été refusées par les entités auditées.

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

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

Reco. n°	En charge des suites données	Nb. de communes concernées	Etat du suivi 2018
33.1	Département de l'économie, de l'innovation et du sport (DEIS)		Entièrement traitée (2017)
33.2			Entièrement traitée (2016)
33.3			Entièrement traitée (2017)
33.4			Conseil d'Etat
33.5	Municipalités	9	Entièrement traitées : 4 En cours de traitement : 2 Non traitées : 3, dont 2 refusées par les audités concernés sorties du suivi (2017 et 2018)
33.6		15	Entièrement traitées : 11 En cours de traitement : 1 Partiellement traitée : 1 sortie du suivi (2018) Non traitées : 2, dont 1 refusée par l'audité concerné sortie du suivi (2017)
33.7		10	Entièrement traitées : 10
33.8		15	Entièrement traitées : 15
33.9		5	Entièrement traitées : 5
33.10		15	Entièrement traitées : 10 En cours de traitement : 2 Partiellement traitée : 1 sortie du suivi (2018) Non traitées : 2, dont 1 refusée par l'audité concerné sortie du suivi (2017)

Trois des recommandations adressées aux Municipalités ont désormais été entièrement traitées par toutes les communes concernées. Deux d'entre elles concernaient la formation et responsabilisation des Préposés et collaborateurs des bureaux de contrôle des habitants (33.9),

notamment à la protection des données (33.8). La troisième recommandation demandait de mieux contrôler les personnes s'étant enregistrées « en séjour » et non en résidence principale (33.7).

Quatre recommandations ont été refusées par des entités auditées (dont trois par une même commune) et deux ont été partiellement traitées sans volonté de prendre d'autres mesures. La Cour regrette ces choix et a pris la décision de ne plus suivre ces recommandations.

Plusieurs Municipalités ont annoncé des mesures, en cours ou futures, pour traiter les recommandations qui ne sont pas encore entièrement traitées à ce jour. A cette fin, plusieurs communes ont annoncé un renforcement des effectifs de leur bureau de contrôle des habitants.

RAPPORT N°34 : AUDIT DU SERVICE DE PROTECTION DE LA JEUNESSE – INTERVENTIONS DE PROTECTION DE MINEURS EN DANGER DANS LEUR DÉVELOPPEMENT, PUBLIÉ LE 02.03.2016.

Résumé du rapport :

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

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

Le SPJ a défini, pour ses quatre Offices régionaux de protection des mineurs (ORPM), une organisation et un fonctionnement qui sont en mesure d'assurer la qualité de ses interventions et de favoriser ainsi leur efficacité. La Cour a néanmoins recommandé d'orienter la formation sur les compétences clés nécessaires et de consolider certains éléments du dispositif d'appui, de suivi et de contrôle des interventions développé par le Service.

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

Il est par ailleurs ressorti de l'audit que lorsqu'il agit pour le compte des Autorités judiciaires, le SPJ assume, d'entente avec ces dernières, des responsabilités qui vont au-delà de son rôle. La Justice de Paix étant l'Autorité de protection compétente pour décider de la suite à donner à un signalement,

la Cour a recommandé que les rapports du SPJ soient circonstanciés de manière à fournir toutes les informations indispensables à la prise de décision, en particulier la mise en danger de l'enfant et la capacité des parents d'y remédier. Dans une plus large mesure, le SPJ est appelé à demander toutes les précisions nécessaires à la mise en œuvre des mandats d'exécution des mesures de protection.

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

Suivi des recommandations :

Le SPJ a entrepris de mettre en œuvre l'ensemble des recommandations de la Cour des comptes. Des dix recommandations émises, deux sont entièrement traitées et une l'est partiellement. Sept recommandations sont en cours de traitement, mais pour une d'entre elles la mesure ne répond que partiellement à la recommandation.

La Cour prend acte de l'aboutissement d'une première démarche de simplification du manuel de procédures et constate avec satisfaction que le SPJ travaille à l'harmonisation des pratiques et au renforcement du dispositif d'appui, de suivi et de contrôle des interventions. Elle prend également note de la mise en place d'une politique de formation de ses collaborateurs-trices plus complète et mieux ciblée.

La Cour se réjouit par ailleurs des mesures prises pour garantir que l'avis de l'enfant et son intérêt prépondérant soient systématiquement pris en considération et intégrés dans les rapports transmis aux Autorités judiciaires. Elle prend note de l'intention du Service d'informer tant les enfants que les parents de leurs droits et obligations et de s'assurer de la réalisation de bilans périodiques avec leur participation. Concernant la recommandation portant sur la communication avec les divers partenaires (institutions, familles d'accueil et autres professionnels), elle constate que la mesure annoncée porte sur l'élaboration d'une information générale et non sur le renforcement de la communication dans les situations individuelles.

La Cour prend acte que le SPJ s'est entretenu avec la Justice de paix concernant le contenu des rapports d'appréciation à lui remettre suite à un signalement lorsque aucune action socio-éducative n'est jugée nécessaire ou si le SPJ intervient avec l'accord des parents. Elle prend note avec satisfaction que le Service entend clarifier sa méthode d'évaluation et les critères de mise en danger et s'assurer de sa mise en œuvre dans les rapports transmis à l'Autorité de protection.

La Cour prend note que la Justice de paix a été rendue attentive à la nécessité de formuler clairement les mandats et que le SPJ prévoit, si besoin, de l'interpeler pour obtenir des précisions, voire de recourir contre les décisions pas claires, imprécises ou impraticables. La question devrait également être traitée avec les Tribunaux d'arrondissement.

Enfin, la Cour relève que le Service prévoit le développement d'outils de pilotage ainsi que l'élaboration d'une méthodologie visant à mesurer l'efficacité des interventions de protection.

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

Résumé du rapport :

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

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

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

Suivi des recommandations :

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

De nombreuses mesures ont été mises en œuvre depuis la fin des travaux d'audit afin de répondre à ces recommandations. En particulier, la Cour relève notamment le travail réalisé en vue de continuer le développement d'un tableau de bord comprenant de nombreux indicateurs pertinents, ainsi que la finalisation du déploiement de la comptabilité analytique. Cela permet au Conseil

d'administration et aux directions de suivre l'évolution des activités et des coûts et ainsi maîtriser le taux de support et optimiser les ressources. De nombreux outils de gestion, notamment de gestion du temps et de planification, ont été déployés ou sont tout proches de l'être, afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du dispositif. D'autres projets d'amélioration sont en cours d'implémentation ou envisagés, ce qui démontre que le souci d'une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources et d'une meilleure maîtrise des coûts sont désormais des principes de base guidant la gestion courante du dispositif.

La Cour des comptes a pris acte avec satisfaction des différentes mesures mises en œuvre et considère qu'elles répondent entièrement aux recommandations qui avaient été formulées. Dès lors, le rapport sera retiré du suivi des recommandations effectué par la Cour.

RAPPORT N°38 : AUDIT SUR L'ORGANISATION, LE FINANCEMENT ET LE CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE DES ASSOCIATIONS DE COMMUNES VAUDOISES, PUBLIÉ LE 23.11.2016.

Résumé du rapport :

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

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

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

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

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

Suivi des recommandations :

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

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

En ce qui concerne les associations de communes, des 61 recommandations suivies, 18 sont entièrement traitées (dont 7 l’ont été dans le courant de 2018) et 6 partiellement traitées. 14 recommandations sont en cours de traitement et 23 recommandations sont non traitées (soit 4 recommandations de moins comparé à 2017).

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

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

Reco. n°	En charge des suites données	Nb. d'Associations de communes concernées	Etat du suivi 2018
38.1	Associations de communes	9	Entièrement traitée : 1 En cours de traitement : 2 Partiellement traitées : 2 Non traitées : 4
38.2		5	Entièrement traitée : 1 En cours de traitement : 1 Non traitées : 3
38.3		10	Entièrement traitées : 3 En cours de traitement : 2 Partiellement traitées : 2 Non traitées : 3
38.4		10	Entièrement traitées : 4 En cours de traitement : 3 Non traitées : 3
38.5		9	Entièrement traitées : 4 En cours de traitement : 1 Non traitées : 4
38.6		9	En cours de traitement : 3 Partiellement traitées : 1 Non traitées : 5
38.8		9	Entièrement traitées : 5 En cours de traitement : 2 Partiellement traitée : 1 Non traitée : 1
38.7		Conseil d'Etat	
38.5	ACV : Service des communes et du logement		En cours de traitement

La Cour des comptes a pris acte que le Service des communes et du logement profitera de la mise en place du nouveau manuel comptable harmonisé (MCH 2) afin de revoir entièrement la loi sur les finances communales et prendra en considération dans ce cadre le renforcement de la qualité des opérations de contrôle effectuées par les différents organes impliqués dans la surveillance. Le développement de ce projet de loi sera suivi avec intérêt.

La Cour a également pris note que le projet de révision de la loi forestière, lancé en 2017 et devant prendre en compte les différentes recommandations générales émises dans la cadre de l'audit, a pris du retard en raison d'autres priorités législatives.

Finalement, la Cour constate que ses recommandations spécifiques adressées aux associations de communes auditées ont continué à amener de nombreuses discussions dans les comités de direction et dans les conseils intercommunaux et que quelques recommandations ont été entièrement traitées durant cette deuxième année de suivi.

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.

Résumé du rapport :

Dans le cadre du programme « 100 millions pour les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique », qui a débuté en 2012, une enveloppe de 35 millions a été dévolue spécifiquement au domaine de l'efficacité énergétique (domaine A) : 30 millions pour l'assainissement des bâtiments (domaine A.1, en complément au Programme Bâtiments de la Confédération), 5 millions pour les audits énergétiques auprès d'entreprises « grands consommateurs » (domaine A.2).

L'audit a eu pour objectif de déterminer si les subventions pour l'assainissement des bâtiments, ainsi que pour les audits des grands consommateurs, permettent d'atteindre de manière suffisante et efficiente l'objectif d'efficacité énergétique. Les économies d'énergie et réductions des émissions de CO2 sont-elles suffisantes, et les subventions y contribuent-elles de manière efficiente ?

L'analyse de l'échantillon de bâtiments révèle des économies d'énergie importantes, soit en moyenne 50% en cas d'assainissement complet de l'enveloppe (s'approchant des 60 % visés par le MoPEC), 30% en cas d'assainissement partiel, et 40% pour le remplacement de chauffages électriques. Or, si les impacts énergétiques des assainissements de bâtiments sont estimés de manière théorique par le Programme Bâtiment ainsi que par la DIREN, ils ne sont le plus souvent pas mesurés dans la réalité. Avec un taux accru de subventionnement depuis 2016, il est devenu possible, en fonction du type d'énergie et aux prix actuels, d'absorber le coût net de l'assainissement de l'enveloppe, à charge des propriétaires, par les économies d'énergie générées sur la durée de vie. Toutefois, la combinaison de travaux sur l'enveloppe et d'un passage aux énergies renouvelables reste rare, et l'on observe une moindre participation de la part des grands immeubles aux programmes de soutien à l'assainissement.

Le questionnaire rempli par 448 bénéficiaires montre un degré élevé de satisfaction quant aux subventions reçues et aux démarches administratives avec la DIREN. Toutefois, pour la période audité, 50 % des bénéficiaires auraient entrepris les travaux d'assainissement de l'enveloppe même sans subvention. L'augmentation des montants individuels, dès 2016, surtout pour l'enveloppe, devrait renforcer l'effet incitatif.

Quant aux audits énergétiques auprès des grands consommateurs, leur utilité est unanimement appréciée, mais il importe de maintenir une bonne ergonomie dans les outils fournis par la DIREN.

Concernant l'assainissement des bâtiments, les recommandations émises par la Cour visent à renforcer le suivi des consommations énergétiques, le recours aux énergies renouvelables, et l'implication des propriétaires de grands immeubles, par les mesures suivantes :

- un mécanisme de suivi des consommations réelles par les bénéficiaires, à communiquer à la DIREN, ainsi que la sensibilisation de ceux-ci au réglage des installations ;
- l'examen de l'opportunité à inciter davantage les propriétaires à combiner l'assainissement de l'enveloppe avec le recours aux énergies renouvelables ;
- la promotion des subventions auprès des propriétaires de PPE, d'immeubles locatifs et commerciaux, ainsi que la poursuite des efforts contribuant à lever les barrières existant pour ces types d'immeubles ;
- la vigilance quant à la fixation d'un taux de subventionnement optimisant l'effet incitatif des subventions.

Concernant les audits énergétiques auprès des grands consommateurs, la Cour recommande de poursuivre l'amélioration continue de l'ergonomie des outils fournis par la DIREN.

Suivi des recommandations :

Des cinq recommandations émises par la Cour des comptes, quatre ont été entièrement traitées :

- Parmi les subventions du Programme Bâtiments 2019 promues auprès des propriétaires, plusieurs d'entre elles encouragent des mesures globales d'amélioration du bâtiment, associant l'assainissement de l'enveloppe au recours aux énergies renouvelables.
- En matière de promotion auprès des propriétaires de PPE, immeubles locatifs et commerciaux, des efforts particuliers sont réalisés auprès de l'Union suisse des professionnels de l'immobilier (USPI), ainsi que dans le cadre du projet Volteface.
- Le facteur d'efficacité des subventions dans le cadre du Programme Bâtiments, ainsi que le suivi annuel des subventions, permettent à la DIREN d'exercer sa vigilance quant à l'effet incitatif des subventions.
- Les formulaires relatifs aux audits énergétiques des grands consommateurs sont adaptés aux souhaits des utilisateurs dans la mesure du possible, compte tenu des contraintes fédérales.

Une recommandation, comportant deux volets, est partiellement traitée, puisque l'un des volets est entièrement traité alors que l'autre est non traité (refusé par l'entité auditée) :

- La sensibilisation des bénéficiaires de subventions au réglage des installations est réalisée par le biais de conférences gratuites, et le subventionnement de mesures de soutien à la régulation des installations de chauffage, après assainissement de l'enveloppe, est à l'étude. Le développement d'indicateurs concernant la consommation énergétique des habitations est également en cours, permettant d'apprécier les impacts du Programme Bâtiment.
- En revanche, le suivi des consommations réelles par les bénéficiaires, et sa transmission à la DIREN, n'apparaît pas envisageable par celle-ci pour plusieurs raisons, notamment le coût d'un équipement généralisé en compteurs pour les propriétaires, le manque de fiabilité des relevés

effectués par ceux-ci, et les ressources nécessaires à la mise en place d'un tel système, pour plus de 2'000 dossiers traités par année.

La Cour des comptes a pris acte avec satisfaction des différentes mesures mises en œuvre, et a décidé, vu ce qui précède, de mettre fin au suivi du rapport n°40.

RAPPORT N°41 : EFFICACITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME POLICIÈRE VAUDOISE, PUBLIÉ LE 21.06.2017.

Résumé du rapport :

Plus de cinq ans après l'entrée en vigueur de la réforme policière vaudoise consacrant le principe de la police coordonnée votée par le peuple en 2009, la Cour des comptes a établi un bilan intermédiaire de la mise en œuvre de cette réforme en se fondant sur trois objectifs centraux prévus par la loi sur l'organisation policière (LOPV), à savoir la gouvernance et la coordination, le système financier et l'unification à terme des statuts entre les différents corps. Si la Cour salue l'amélioration du service à la population amenée par cette réforme et la réduction des inégalités entre les communes en matière de financement des missions générales de police (MGP), elle constate des défauts de jeunesse qu'il est important de corriger dans les meilleurs délais.

S'agissant du premier objectif, la Cour constate qu'en matière de gouvernance, les organes mis en place n'ont pas pleinement investi leurs rôles respectifs et les outils stratégiques et de pilotage présentent des lacunes. Quant à la coordination voulue par le législateur, elle manque de systématique et fonctionne au coup par coup. L'interopérabilité entre les différents corps est insuffisante et les problèmes relationnels entre eux bien présents.

Au niveau financier, le système mis en place présente des défauts conceptuels majeurs que les acteurs contributeurs ont tenté de régler politiquement et de manière itérative. Fondé sur une valeur de points d'impôt, qui plus est figée à un moment donné, ce modèle ne saurait garantir la couverture du coût des missions générales de police dont les communes ont la charge. La Cour, qui a aussi observé une confusion entre les notions de coûts et de financement, regrette que les comptabilités cantonale, communales et intercommunales ne permettent pas de connaître avec exactitude les coûts afférents aux MGP.

La Cour appelle de ses vœux la reprise rapide des travaux relatifs aux dossiers de la facture policière et de l'unification des statuts, actuellement gelés jusqu'en 2022. Elle craint que ce report accroisse les tensions entre les acteurs contributeurs et ravive la concurrence entre les corps de police, ce à quoi la réforme veut mettre un terme.

Suivi des recommandations :

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

La Cour salue l'élaboration d'un nouveau plan d'action coordonné (PAC 2017) et la mise sur pied d'un groupe de travail pour élaborer une matrice des risques et en assurer le suivi. Elle suivra avec intérêt le délai de préparation du prochain PAC annuel. Le renforcement du rôle moteur de la Direction opérationnelle (DO) afin de prévenir les blocages de gouvernance n'a par contre pas été adressé.

La Cour prend acte des mesures en cours visant à clarifier les rôles et les responsabilités des différents acteurs et à éliminer les cloisonnements entre les différents corps. Elle salue en particulier le lancement du projet pilote REGIO afin de mutualiser les forces et d'augmenter l'efficacité de la police coordonnée.

Concernant les deux recommandations qui portent sur la réforme du système financier, la Cour prend note qu'un groupe de travail a été mis sur pied afin de proposer des variantes de financement qui intègrent l'ensemble des paramètres et contraintes. Elle regrette toutefois que l'ouverture des négociations sur la facture policière soit toujours prévue pour 2022.

Enfin, en acceptant le postulat Balet « pour une mise en place rapide d'un statut unifié pour tous les corps de police du canton de Vaud », la Cour se réjouit que le Grand Conseil ne suive pas la demande du Conseil cantonal de sécurité (CSS) de suspendre les travaux sur l'unification des statuts jusqu'en 2022. Elle prend également acte des mesures d'harmonisation déjà prises, les obstacles actuels se situant essentiellement au niveau des salaires, des indemnités, du temps de travail et des caisses de pension.

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.

Résumé du rapport :

La Cour des comptes a décidé d'effectuer un audit portant sur l'efficacité des subventions engagées dans les deux projets les plus importants du domaine C du programme des 100 millions, financés par le Canton à hauteur de CHF 1.97 millions pour le projet EPFL – Leclanché et 2.1 millions pour le projet HEIG-VD – Torplant. Les subventions ont été versées aux Hautes Ecoles, lesquelles ont conclu des contrats avec des partenaires privés.

Le but du **projet EPFL – Leclanché** était de réaliser un système de stockage pilote d'une capacité de 500 kWh pour compenser les flux de puissance résultant de la production d'une partie du parc photovoltaïque de l'EPFL et circulant dans une ligne de moyenne tension de l'EPFL. Il s'est déployé selon deux axes : développement d'algorithmes de gestion permettant d'optimiser les systèmes de stockage et démonstration en grandeur réelle de l'opérationnalité d'un tel système.

Ce projet a atteint tous ses objectifs et peut être considéré comme une réussite. Le système pilote fonctionne et sert de base tant à la recherche qu'à la démonstration de la maîtrise du stockage et de sa conduite pour la sécurité des lignes de distribution électrique. Beaucoup de savoirs et de savoir-faire nouveaux ont été créés, dont une bonne partie publique et un brevet a été déposé. Ce projet s'inscrit dans le cadre de l'optimisation de l'utilisation des énergies renouvelables intermittentes (solaire et éolien) qui constitue l'un des grands enjeux d'avenir de l'industrie électrique. Il s'est avéré très positif pour les trois acteurs concernés : création de deux start-ups liées à l'EPFL, ouverture du marché pour Leclanché qui se traduit par des embauches et maîtrise du stockage de l'électricité comme technique de sécurisation des lignes pour la Romande Energie.

Le but du **projet HEIG-VD – Torplant** était de réaliser une installation pilote de torréfaction permettant de transformer de la biomasse non valorisée énergétiquement à ce jour en pellets (pour le chauffage) plus denses en énergie et plus commodes d'usage, ainsi que de produire de l'électricité et de la chaleur grâce aux gaz de torréfaction.

Ce projet, d'une grande complexité technique, a été en proie à de sérieuses difficultés et n'a pas atteint ses objectifs qui peuvent être qualifiés, a posteriori, de trop ambitieux ; les risques importants, identifiés avant le démarrage du projet, se sont pour la plupart réalisés. Les essais de production de chaleur et d'électricité ne se sont pas révélés concluants. L'objectif de développement des énergies renouvelables fixé n'a pas pu être atteint. En revanche, l'objectif d'impact sur l'économie locale est rempli car l'unité pilote a été « co-construite » par la HEIG-VD et une entreprise vaudoise, avec la participation d'un troisième partenaire basé en Suisse alémanique. De plus, ce projet a contribué au développement de la position de leader en Suisse de la HEIG-VD pour la R&D dans le domaine de la bioénergie et lui a permis de se faire connaître comme centre d'expertise au niveau européen.

La Cour des comptes a émis cinq recommandations visant à l'efficacité des subventions versées, à une meilleure prise en compte des impacts environnementaux dans les projets et à une cohérence de la politique cantonale en matière de valorisation de la biomasse. Elle a recommandé, en particulier lors de décisions de subventionnement, de se fonder sur des objectifs de projets réalistes et un niveau de risques acceptable.

Suivi des recommandations :

Sur les cinq recommandations émises par la Cour des comptes, trois n'ont pas été traitées car elles concernent des projets futurs, une est en cours de traitement, une autre est entièrement traitée, comme suit :

- Etant donné qu'aucun autre programme similaire au Programme des 100 millions n'est prévu pour l'heure, les trois premières recommandations sont retirées du suivi.
- Concernant la quatrième recommandation, la Cour constate avec satisfaction que l'Etat-major de la DIREN a prévu de mener une réflexion quant à la problématique de l'évaluation de la durabilité des projets, en particulier sous la forme d'une analyse du cycle de vie (ACV), non seulement pour les projets de recherche, mais pour tous les projets subventionnés.
- La stratégie bois a été finalisée en septembre 2017 et comprend des éléments qui répondent entièrement à la cinquième recommandation.

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

N°	Titre du rapport	Publié le	Page
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (commune de Lausanne).	09.11.2011	47
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (commune de Montreux).	09.11.2011	53
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (commune de Nyon).	09.11.2011	56
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (commune de La Tour-de-Peilz).	09.11.2011	59
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (commune de Vevey).	09.11.2011	62
17	Audit de la gestion des immeubles locatifs communaux soumis au marché libre dans six communes vaudoises (commune d'Yverdon-les-Bains).	09.11.2011	65
18	Audit de l'application de la législation sur les marchés publics dans le canton de Vaud.	05.12.2011	68
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (Administration cantonale vaudoise).	19.12.2012	83
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (commune de Le Chenit).	19.12.2012	88
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (commune de Cheseaux-sur-Lausanne).	19.12.2012	89
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (commune de Froideville).	19.12.2012	90
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (commune de Leysin).	19.12.2012	91
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (commune de Prangins).	19.12.2012	92
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (commune de Préverenges).	19.12.2012	94

N°	Titre du rapport	Publié le	Page
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (commune de St-Sulpice).	19.12.2012	95
23	Audit sur les conditions concurrentielles appliquées aux marchés publics de huit communes (commune de Villeneuve).	19.12.2012	96
25	Audit de la performance du canton de Vaud dans sa mission de contrôle de l'efficacité des transports publics.	12.12.2013	97
26	Audit de la gestion des risques de conflits d'intérêts et de corruption dans cinq entités de l'Administration cantonale vaudoise.	18.12.2013	106
28	Audit de la fonction Achats de fournitures et biens mobiliers à l'Etat de Vaud.	05.03.2014	109
30	Les subventions aux projets régionaux permettent-elles le développement économique du Canton et des régions ?	11.03.2015	113
32	Audit des projets de constructions scolaires pour l'enseignement obligatoire. Comparatif de 17 projets publics et 1 privé.	24.06.2015	120
33	Audit du contrôle des habitants dans le canton de Vaud.	18.11.2015	125
34	Audit du Service de protection de la jeunesse.	02.03.2016	131
36	Audit de performance du dispositif de mise en œuvre de la politique d'aide et de soins à domicile.	27.04.2016	137
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Conseil d'Etat).	23.11.2016	145
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Administration cantonale vaudoise).	23.11.2016	146
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association de communes AJERCO – Réseau enfance Cossonay et Région).	23.11.2016	149
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association intercommunale pour la construction, la gestion des bâtiments et l'organisation de l'environnement scolaire de l'arrondissement secondaire de Prilly (ASIGOS)).	23.11.2016	151
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association intercommunale d'Amenée d'Eau d'Echallens et environs (AIAE)).	23.11.2016	154
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association intercommunale pour l'épuration des eaux usées de	23.11.2016	156

N°	Titre du rapport	Publié le	Page
	la région morgienne (ERM)).		
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Association scolaire intercommunale du Jorat (ASIJ)).	23.11.2016	158
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Région de Nyon).	23.11.2016	160
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Groupement forestier de la Veveyse).	23.11.2016	164
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (SDIS Régional du Nord Vaudois (SDIS NV)).	23.11.2016	166
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Services Industriels de Terre Sainte et environs (SITSE)).	23.11.2016	168
38	Audit sur l'organisation, le financement et le contrôle démocratique des associations de communes vaudoises (Groupement forestier Payerne-Avenches).	23.11.2016	171
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 ».	31.05.2017	174
41	Efficacité de la mise en œuvre de la réforme policière vaudoise.	21.06.2017	177
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 ».	29.11.2017	180