

Gestion du projet informatique « Planification » de l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD)

Sécuriser le déploiement du projet et renforcer son suivi par les instances supérieures

Suite à un signalement, la Cour des comptes a mené un examen succinct sur la gestion du projet informatique « Planification » de l'AVASAD. En cours de développement, ce projet va remplacer le logiciel de planification des interventions d'aide et de soins à domicile, utilisé par les 50 Centres médico-sociaux (CMS) du canton. Il a connu d'importants retards et des surcoûts estimés jusqu'ici à 880'000 francs. La Cour salue la gouvernance renforcée du projet dès l'automne 2024, mais recommande de sécuriser le déploiement du projet et systématiser le reporting, afin d'éviter de nouveaux retards et pertes financières.

Le projet « Planification » concerne l'organisation quotidienne de l'aide et des soins à domicile qui mobilise quelque 4'000 collaborateur·trice·s des CMS auprès de 40'000 client·e·s. Devisé à 8,65 millions de francs (avril 2025), ce projet implique une transformation globale du système d'information de l'AVASAD. La Cour a souhaité d'une part connaître les raisons du retard pris dans sa mise en œuvre, d'autre part s'assurer que la gestion actuelle était de nature à prévenir le risque de retards et surcoûts supplémentaires. L'AVASAD bénéficie d'une subvention cantonale de plus de 300 millions de francs par an.

Gouvernance et méthodologie de projet

Le projet « Planification » a démarré en 2019. Sur la longue durée de sa mise en œuvre, la non-mise à jour de documents (comme l'analyse de l'existant et des besoins, le cahier des charges, etc.) essentiels à la conduite d'un projet multidisciplinaire d'une telle complexité génère des risques de dysfonctionnements. La Cour recommande une application rigoureuse de la méthode hybride HERMES + Agile, adoptée fin 2024 par l'institution, notamment afin d'assurer la cohérence du projet sur la durée. Elle invite en outre l'AVASAD à conférer davantage d'indépendance à l'évaluation de la qualité et des risques, ainsi qu'à établir un plan de contingence actif en cas d'urgence.

Reporting et surveillance du projet

Les instances supérieures – soit le Comité de direction et le Conseil d'administration – n'ont pas été systématiquement informées sur les risques, délais et (sur)coûts. Jusqu'au début 2025, une vision globale des coûts du projet a fait défaut. La Cour recommande la mise en place d'un reporting systématique et consolidé, permettant aux instances supérieures de procéder aux arbitrages nécessaires.

Jusqu'au début 2025, le Conseil d'administration n'a pas été sensibilisé aux problèmes rencontrés par le projet. Les procès-verbaux de séances ne reflètent pas l'exercice d'un regard critique de sa part, ni de demandes d'informations voire une remise en question des options prises. Quant à la Direction générale de la santé (DGS), elle n'est qu'informée a posteriori par le biais des rapports reçus de l'AVASAD. La Cour recommande un suivi plus attentif du projet, tant de la part du Conseil d'administration de l'AVASAD que de la DGS. Elle appelle de ses vœux un renforcement des compétences du Conseil d'administration en matière informatique.

En outre, la Cour recommande de mettre rapidement en place une gestion des mandataires et locations de services conforme à la législation sur les marchés publics.

La Cour adresse six recommandations à l'AVASAD et une recommandation à la Direction générale de la santé (DGS), toutes acceptées.

Lausanne, le 8 octobre 2025

RENSEIGNEMENTS

Valérie Schwaar, vice-présidente, magistrate responsable

Cour des comptes, 021 316 58 14 / 079 510 15 02, valerie.schwaar@vd.ch

LIEN

[Le rapport n°89 à télécharger sur le site de la Cour des comptes](#)