



Ville de Lausanne

Contrôle des finances



# Rapport d'audit interne

Gestion des actifs des écoles et du parascolaire

## **Destinataires**

Municipalité

Monsieur le Directeur d'Enfance, jeunesse et quartiers

Madame la Cheffe du service des écoles et du parascolaire

## **Contact**

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1002 Lausanne

[cfl@lausanne.ch](mailto:cfl@lausanne.ch)

[web.lausanne.ch/cfl](http://web.lausanne.ch/cfl)

## **Impressum**

Photographies : Sarah Carp - Ville de Lausanne

### **Remarque**

« Les informations contenues dans le présent document (le « Document ») sont destinées aux seuls besoins internes de l'audit et de la Ville de Lausanne. L'utilisation directe ou indirecte par un tiers de tout ou partie du Document s'effectuera sous sa seule responsabilité. Le Document s'appuie sur les faits et circonstances bien particuliers tels qu'ils ont été présentés au Contrôle des finances au moment de sa rédaction et n'a pas vocation à valoir pour le futur. Les destinataires seront seuls compétents et responsables pour la mise en œuvre des recommandations. »

# 1 Synthèse



## Mise en contexte

La valeur patrimoniale de l'ensemble des infrastructures scolaires gérées par le Service des écoles et parascolaire (SEP) est estimée à près d'un milliard de francs. L'ensemble des investissements (constructions et rénovations comprises) engagés depuis les années 2000 s'élèvent à plus de 400 millions de francs. En dépit de ces sommes importantes, une partie du parc scolaire, vétuste et dégradée, doit encore être assainie, et la pression démographique à l'horizon 2030 fait émerger toujours plus de besoins en termes de locaux scolaires. Invitée par le postulat déposé en 2014 par M. Eggenberger à établir un état des lieux et une planification, la Municipalité a pour la première fois établi en 2019 une feuille de route à travers le rapport-préavis 2019/18 dans lequel elle présente ses prévisions et intentions en matière de planification scolaire.



## Pourquoi cet audit ?

Le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) a conduit un audit pour s'assurer que la gestion des actifs du SEP est réalisée selon les principes d'économie, d'efficience et d'efficacité.



## Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ Une absence d'outil de pilotage apportant une vue d'ensemble et de la clarté sur l'état d'avancement des objectifs de construction, de rénovation et d'assainissement ;
- ▶ Il n'existe pas de processus de gestion des infrastructures formalisé, qui engloberait un processus de collecte et de mise à jour des données, de priorisation des projets et de leur suivi ;
- ▶ Le processus de gestion des infrastructures doit être renforcé en y intégrant des informations comme l'état de vétusté des bâtiments, l'efficacité énergétique et un calendrier par bâtiment des travaux à effectuer ainsi que leurs coûts estimés. De plus, le SEP ne dispose pas d'un logiciel de gestion des infrastructures. Un tel logiciel permettrait de récolter, croiser et analyser une

quantité importante d'information et gagner ainsi en efficacité comparativement à l'outil actuel qu'est Excel ;

- ▶ Certains aspects opérationnels peuvent être améliorés, notamment le choix de certains fournisseurs, les inventaires, le processus de location des actifs, ... ;
- ▶ Une réflexion pourrait être menée afin d'étudier la possibilité d'externaliser les prestations de nettoyage, tendance constatée dans d'autres institutions publiques.



## Evaluation globale

S'il est trop tôt pour se déterminer sur l'atteinte des objectifs, le CFL note que la planification à moyen et long terme s'est grandement améliorée sous l'impulsion de la nouvelle Cheffe de service. La situation reste cependant tendue et le CFL a pu prendre la mesure des défis relevés par le SEP, d'une part pour surmonter les difficultés à mener à bien les projets de construction et rénovations des infrastructures scolaires (charge de travail, contraintes réglementaires, pression budgétaire, etc...), et d'autre part pour mener à bien la réorganisation du Service suite à la récente intégration des APEMS. Dans ce contexte, le CFL salue les efforts entrepris par l'ensemble des domaines audités mais constate néanmoins qu'il reste toutefois à implémenter un solide processus de gestion des actifs et un outil de pilotage intégrant les objectifs du plan climat.

Le CFL a formulé 12 recommandations visant à améliorer la gouvernance de la gestion des actifs du SEP et à en renforcer quelques aspects opérationnels.

## 2 Table des matières

<b>3</b>	<b>Introduction</b>	<b>6</b>
3.1	Contexte	6
3.2	Objectif de l'audit et portée des travaux	7
3.3	Méthode d'audit	8
3.4	Calendrier de l'audit	8
3.5	Remerciements	9
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>11</b>
4.1	Outil de pilotage et suivi des objectifs	11
4.2	Processus de gestion des infrastructures	13
4.3	Logiciel de gestion immobilière et données par bâtiments	16
4.4	Plan de continuité d'activité (PCA)	18
4.5	Prestations de nettoyage	19
4.6	Petits entretiens : choix des fournisseurs	21
4.7	Location des actifs du SEP	22
4.8	Système de vidéosurveillance	24
4.9	Collection patrimoine	26
4.10	Travailleur isolé et formations mesures d'urgence	27
4.11	Suivi des heures effectuées par les nettoyeurs	28
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l'audité</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>31</b>
6.1	Tableau des recommandations	31
6.2	Tableau des abréviations	32
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	33

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

Les moyens engagés dans l'entretien et l'agrandissement des bâtiments scolaires ont pendant de nombreuses années été insuffisants, la priorité ayant été mise sur la réponse aux besoins de développement de la Ville (évolution démographique). Suite au postulat déposé par M. Julien Eggenberger et consorts en février 2014, qui demandait entre autre, un état des lieux de l'état des bâtiments scolaires et une planification à moyen et long terme dépassant le contenu du plan des investissements, la Municipalité a adopté une feuille de route pour les 10 à 15 prochaines années (préavis 2019/18). Cependant, la planification est un exercice complexe qui repose sur de nombreuses données démographiques et, jusqu'à récemment, les méthodes utilisées présentaient chacune leurs limites, la plus contraignante étant de ne disposer que de données à grande échelle. En 2021, le SEP a fait appel à un prestataire externe, ce qui a permis d'affiner les données et d'avoir une vision par secteur / quartier. Ce sont ces données qui sont aujourd'hui principalement utilisées pour planifier la construction et l'extension de nouveaux établissements scolaires. A la pression démographique s'ajoutent les contraintes pédagogiques édictées par le législateur qui imposent une certaine organisation des établissements scolaires (la Loi sur l'Enseignement Obligatoire oblige de séparer le primaire du secondaire) et les contraintes liées aux infrastructures.

#### **Les enjeux démographiques**

A la rentrée scolaire 2022, plus de 14'365 élèves ont pris le chemin de l'école. En 2030, ils seront 2'300 de plus (+15%) et 3'000 d'ici à 2040. Cette croissance suppose la construction de 125 classes supplémentaires à l'horizon 2030 et 160 à l'horizon 2040, auxquelles s'ajoutent des infrastructures sportives, de santé, administratives et parascolaires.

#### **Patrimoine scolaire**

Le périmètre du SEP compte 766 classes sur 15 établissements scolaires (huit établissements primaires - 1 à 6P et sept établissements primaires et secondaires - 7P à 11S). La valeur patrimoniale de ces bâtiments s'élève à environ 1 milliard de francs.

#### **Intégration des APEMS**

Le SEP est né en 2021 de la fusion du Service des écoles primaires et secondaires et du secteur des Accueils pour enfants en milieu scolaire (APEMS) qui était rattaché auparavant à l'ancien Service d'accueil de jour de l'enfance.

## 3.2 Objectif de l'audit et portée des travaux

En vertu des dispositions de l'article 4 de la « Directive municipale sur le contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) », le CFL a réalisé un audit interne portant sur la gestion des actifs du Service des écoles et parascolaire. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant sur la durée des projets sous revue pour les éléments bilantiels et sur les années 2021 et 2022 pour les éléments en lien avec le compte de fonctionnement.

L'audit a été guidé par les objectifs et les critères qui ont été jugés valables par le CFL dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que la gouvernance en place est adéquate	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Une stratégie en lien avec la politique de la Ville existe et des objectifs et plans d'actions en découlent ;</li><li>▶ Le pilotage est supporté par les outils adéquats (projections, objectifs, indicateurs,...) ;</li><li>▶ Existence d'un plan de continuité d'exploitation.</li></ul>
S'assurer que la gestion opérationnelle et financière est efficiente	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ La gestion de l'entretien courant et des projets d'investissement est effectuée de manière efficace et efficiente ;</li><li>▶ Les contrôles de conformité donnent une assurance sur la sécurité des bâtiments ;</li><li>▶ Les ressources sont correctement planifiées au regard des besoins ;</li><li>▶ La gestion de la location des infrastructures est efficiente et conforme aux règlements le cas échéant.</li></ul>
S'assurer de la gestion adéquate des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Le suivi des heures est effectué de manière adéquate ;</li><li>▶ Un processus de revue de la performance des collaborateurs est en place.</li></ul>

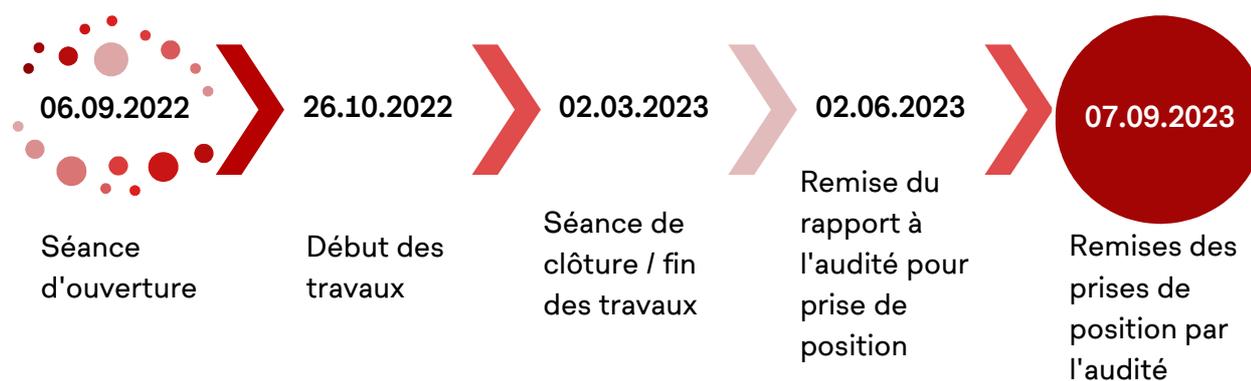
### 3.3 Méthode d'audit

Cette mission a été effectuée conformément à la « Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne » ainsi qu'aux « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » édictées par l'IIA.

La phase d'examen du présent audit comprenait des entrevues, l'examen de documents, des analyses de données et des tests sur la base d'échantillons, procédures que nous avons jugées appropriées en vue d'obtenir l'information probante nécessaire.

### 3.4 Calendrier de l'audit

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audité avant la réunion de clôture et a été amendé en fonction des compléments d'information obtenus par le CFL. Les constats tels que repris dans ce rapport ont été validés lors de cette séance. Les recommandations, relevant quant à elles de l'opinion du CFL, ont été présentées et discutées avec l'audité. Le calendrier de cet audit est résumé comme suit :



## 3.5 Remerciements

Le CFL tient à remercier la direction et le personnel du service des écoles et du parascolaire pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 11 septembre 2023

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



11-12

Je me rejouis des r



## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Outil de pilotage et suivi des objectifs

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Pour la première fois en 2019 (rapport-préavis 2019/18), le Service des écoles et parascolaire (SEP) a élaboré une feuille de route avec une vision à l'horizon 2030. Auparavant, la vision se limitait au plan des investissements à 5 ans. Cette feuille de route se base depuis 2021 sur des données démographiques plus précises par quartier et secteur, ce qui permettra à l'avenir de mieux appréhender les besoins. En effet, les données et modèles de projections utilisés jusque-là comportaient des limites, notamment par le fait de traiter de trop larges bassins de population. A titre d'exemple, les besoins pour l'établissement de la Sallaz n'avaient pas pu être correctement anticipés au moment de la rédaction du rapport préavis 2019/18, avec pour conséquence l'obligation de construire des salles de classes temporaires pour y remédier et l'augmentation des coûts que cela implique. Ceci illustre l'importance que revêtent la fiabilité et la qualité des données et le CFL a pu constater durant ces travaux que la prise en compte de ces paramètres est en constante amélioration, tout en gardant à l'esprit que la projection des besoins n'est pas une science exacte et comptera toujours une part d'incertitude.

Concernant le pilotage global de cette feuille de route, le CFL a fait les constats suivants :

- il existe une feuille de route en terme de construction et de rénovation qui se matérialise sous la forme du rapport préavis 2019/18, ainsi qu'un outil interne de suivi de l'état d'avancement des objets au Plan des investissements, mais il n'existe pas d'outil de pilotage apportant une vision d'ensemble des objectifs avec un suivi de l'état d'avancement (par exemple, besoin en terme de classes versus planification des constructions et préavis associés);
- selon le rapport préavis 2019/18, il est prévu que la Municipalité présente au « Conseil communal un bilan régulier de la situation, sur la base d'indicateurs tels que de l'évolution démographique, l'état du patrimoine (âge apparent des bâtiments) et des mesures de l'efficacité énergétique ». Or à ce jour il n'existe pas de suivi de ces indicateurs ;
- la Municipalité a pris des engagements et fixé des objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à travers un plan climat, exposé dans le rapport préavis 2019/30. Un axe important de ce plan climat est l'assainissement et la rénovation des bâtiments scolaires. Or, il n'existe pas au niveau du SEP un système de mesure des objectifs du plan climat. Cependant, l'Unité climat est en train de développer un système de monitoring qui comprendra des indicateurs pour lesquels le SEP sera amené à fournir des données relatives aux bâtiments, en tant que Service propriétaire.

## 4.1.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les projets relatifs à la gestion des actifs gérés par le SEP nécessitent l'analyse et la prise en compte de nombreux paramètres et de données et font intervenir une multitude d'acteurs (différentes autorités cantonales, Chef du Département de l'enseignement et de la formation, directeurs d'écoles, parents, enseignants, différents services impliqués dans la gestion de projets comme ARLO, etc...). Dans ce contexte, un outil de pilotage apportant une vue d'ensemble permettrait de mieux suivre les objectifs et de gagner en efficience.

## 4.1.3 Recommandation

### Recommandation n°1

Priorité : Elevée

### Mise en place d'un outil de pilotage apportant une vue d'ensemble

Afin d'améliorer la gouvernance et d'apporter une vue d'ensemble dans un univers complexe, le CFL recommande à la direction du SEP de mettre en place un outil de pilotage par objectifs ainsi que des indicateurs de suivi sur les volets construction, rénovation et assainissement des bâtiments scolaires. Il sera nécessaire d'y intégrer les mesures du plan climat. Ce document devra régulièrement être communiqué à la Municipalité et au Conseil communal.

Responsable :

Service des écoles et parascolaire

Position de l'audité

Accepté

Ce sujet fait partie des enjeux identifiés par le SEP depuis plusieurs années. En dehors des outils à usage interne, différentes options ont d'ores et déjà été investiguées afin de pouvoir gérer les données de manière dynamique et interactive.

Personne responsable :

Chef du domaine infrastructures et  
bâtiments  
Adjoint-e au Chef du domaine  
infrastructures et bâtiments

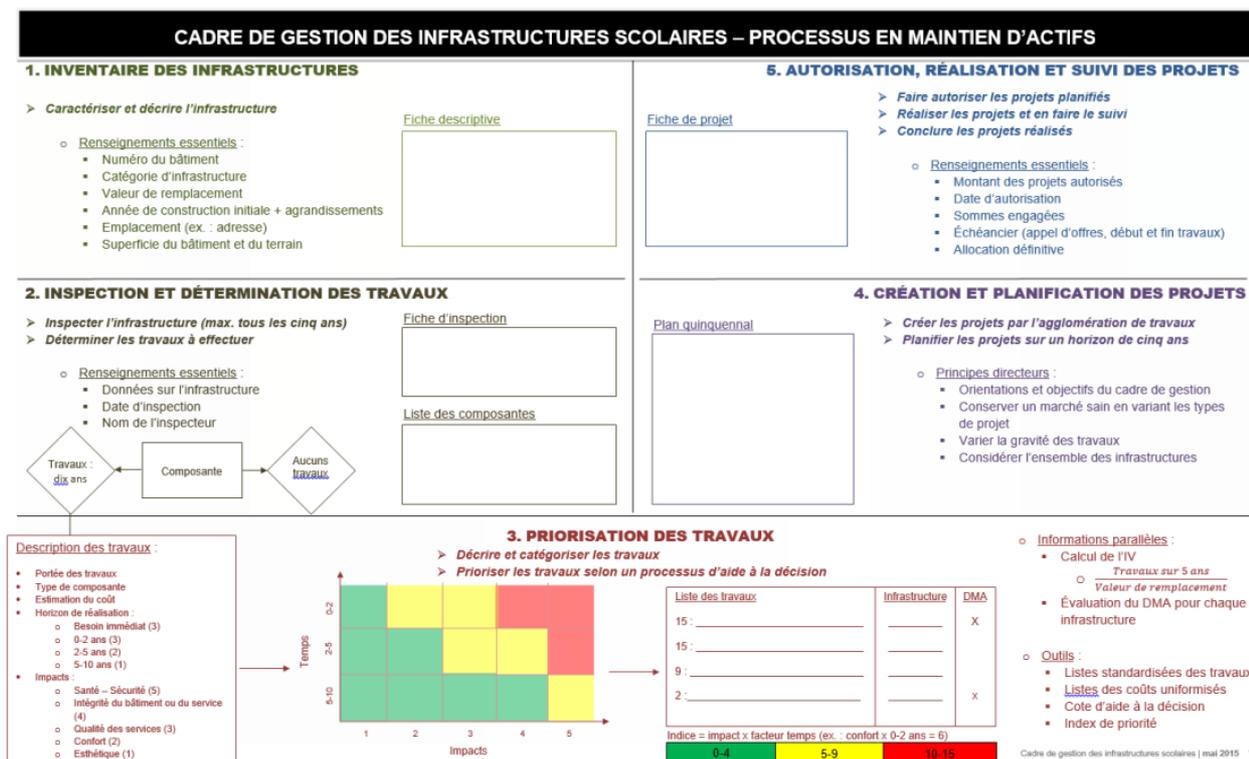
Délai :

31.12.2024

## 4.2 Processus de gestion des infrastructures

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

La gestion des infrastructures scolaires constitue un enjeu de taille pour le SEP. Elle relève d'un exercice complexe puisqu'elle doit tenir compte de données liées aux infrastructures mêmes comme l'état de vétusté ou l'indice énergétique, de données prospectives démographiques, des lois et règlements encadrant l'enseignement obligatoire, des normes de sécurité et des contraintes budgétaires. Dans ce contexte, il est primordial de s'appuyer sur un processus solide de gestion des infrastructures qui permette in fine une planification efficace des projets. Ce processus peut, par exemple, intégrer un processus de collecte de données démographiques, un processus d'inspection des infrastructures afin de déterminer les travaux à effectuer et qui comporterait une analyse de coûts et d'impact, un processus de priorisation des travaux, enfin un processus de planification et de suivi de projet. Le schéma ci-dessous illustre un exemple de processus de gestion relatif au maintien d'actifs :



Cadre de gestion des infrastructures scolaires | mai 2015 | 1

Source : Cadre de gestion des infrastructures scolaires, Direction générales des infrastructures, septembre 2018, ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur du Québec

Ce processus comporte cinq phases :

1. inventaire des infrastructures: comme son nom l'indique, cette phase permet d'inventorier les différents bâtiments et infrastructures et de renseigner leur caractéristiques clés ;

2. inspection et détermination : cette phase doit être réalisée à intervalles réguliers. Elle permet de déterminer les travaux à effectuer ;
3. priorisation des travaux : cette phase permet d'établir des priorités en se basant sur des critères de gestion tels que :
  - le calcul de l'indice de vétusté : le niveau de vétusté caractérise l'état physique d'une infrastructure. L'indice de vétusté est la somme du coût estimé de tous les travaux de maintien d'actifs devant être réalisés sur un horizon de cinq ans (y compris l'année en cours) divisé par la valeur de remplacement de cette infrastructure. Le tout est exprimé sous forme de pourcentage ;
  - valeur de remplacement : somme des investissements requis pour construire ou acquérir une infrastructure de mêmes dimension et utilité, possédant des caractéristiques techniques équivalentes ;
  - seuil de vétusté : seuil en dessous duquel une infrastructure n'est plus considérée dans un état satisfaisant ;
  - les besoins des utilisatrices et de l'école. Différents impératifs d'usage apparaissent chaque année, en fonction de l'organisation scolaire (ouverture de classes spéciales, prise en charge de besoins particuliers, dédoublement de classes, etc.) ;
  - l'impact des travaux en termes de santé-sécurité, confort, etc...

Dans le cas du SEP, d'autres critères comme les contraintes pédagogiques ou la pression démographique doivent également être prises en compte.

4. planification des projets de construction et d'entretien des bâtiments : cette phase doit aboutir à une estimation d'un budget et d'un calendrier de réalisation du projet. Dans le cas du SEP, elle aboutit entre autres, à la réalisation du plan des investissements et à la rédaction d'un préavis ;
5. autorisation, réalisation et suivi du projet : dans le cas du SEP, cette phase correspond à l'autorisation du plan des investissements et du préavis. Puis à la réalisation des constructions ou des travaux de rénovations, réalisée avec l'appui du service architecture et logement (ARLO).

Au regard de ce qui précède, le CFL relève que les processus de planification des constructions, de la rénovation et de l'assainissement des bâtiments scolaires sont pilotés par la Cheffe de service et ne sont pas formalisés en dehors du Plan des investissements (et de son outil de suivi interne) ainsi que de la procédure et des outils de suivi budgétaire, ce qui comporte un risque en cas de changement de Direction ou d'absence de cette dernière. Cette absence de formalisation est également valable pour la collecte des données démographiques dont le processus de mise à jour des données n'est lui aussi pas documenté, en dehors des rapports fournis par le mandataire externe (Microgis). Le CFL note en outre que la rénovation et l'assainissement des bâtiments scolaires ont fait l'objet d'une évaluation par une société externe en 2014. Cette étude a porté sur un tiers du parc immobilier et a permis d'estimer le degré d'urgence des travaux ainsi que leur coût par bâtiment. Cependant, il n'existe pas de processus de mise à jour régulière des besoins

en termes de rénovation et d'assainissement et le CFL n'a pas eu connaissance d'une estimation plus récente, ni d'un plan d'action et d'une planification concernant la rénovation et l'assainissement des bâtiments scolaires. Enfin, il n'existe pas de processus formel de priorisation des projets (de construction ou de rénovation et d'assainissement) et des travaux d'entretien qui permettrait une aide à la décision pour une planification efficace. Par exemple, la priorisation des projets de rénovation pourrait se baser sur des critères objectifs comme l'indice de vétusté. Les travaux d'entretien pourraient être classés par ordre de priorité ou par nature (par exemple, sécurité, environnement, fonctionnement de l'école, etc...).

#### 4.2.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Dans un univers complexe comme celui de la gestion des infrastructures scolaires, il est nécessaire de s'appuyer sur des processus de gestion robustes et formalisés afin d'aboutir à une planification efficace.

#### 4.2.3 Recommandation

##### Recommandation n°2

Priorité : Elevée

##### Mise en place d'un processus de gestion des infrastructures scolaires

Sur la base des constats ci-dessus, le CFL recommande au SEP de formaliser un processus clair de gestion des infrastructures scolaires qui comprendrait :

- l'inventaire des infrastructures;
- l'inspection des infrastructures et détermination des travaux sur une base régulière;
- la priorisation des travaux. Des critères de gestion tels que l'indice de vétusté, la démographie ou l'impact (sécurité, environnement, besoins et fonctionnement de l'école) doivent être développés afin de permettre une aide à la décision ;
- la création et planification des projets ;
- l'autorisation, réalisation et suivi des projets.

Responsable :

Service des écoles et parascolaire

##### Position de l'audité

Accepté

A ce processus, il faut ajouter l'inventaire des besoins (besoins de l'école, des directions scolaires et démographiques, exigences du Canton).

Le SEP comprend qu'une formalisation est nécessaire. Mais le fonctionnement de l'école veut que l'on soit dans un processus d'inventaire et d'inspection continu sur lequel viennent se greffer des enjeux de démographie scolaire et des impératifs posés par les usagers, qui apparaissent souvent d'une rentrée scolaire à l'autre. Ceci demande une grande souplesse

et des arbitrages réguliers et séquencés. Le nouvel outil de pilotage devrait cependant faciliter ou compléter les démarches de priorisation.

<b>Personne responsable :</b>	Cheffe de service Chef du domaine infrastructures et bâtiments
<b>Délai :</b>	31.12.2024

## 4.3 Logiciel de gestion immobilière et données par bâtiments

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le suivi des infrastructures scolaires est assuré par cinq gérants techniques qui se répartissent l'ensemble des infrastructures. En termes d'outils, ils disposent, par bâtiment, d'une fiche signalétique établie sur Excel et qui liste de manière chronologique les travaux réalisés sur le bâtiment et leurs coûts. Pour le CFL, ces fiches sont incomplètes et ne permettent pas une gestion efficace des infrastructures en ne renseignant pas, par exemple, sur le niveau de vétusté des infrastructures, l'efficacité énergétique du bâtiment, la dernière inspection / analyse du bâtiment, les travaux à effectuer et le coût estimé.

Globalement, la gestion des infrastructures scolaires gérées par le SEP est réalisée au travers d'une multitude de documents Excel. La mise à jour et le suivi de ces documents est chronophage et cette structure est peu évolutive. Pourtant, il existe sur le marché, voire même au sein de la Ville, des outils qui faciliteraient cette gestion, en établissant par exemple des rapports de suivi énergétique ou des fiches d'identité par immeuble.

### 4.3.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La gestion des infrastructures scolaires nécessite de récolter, croiser et analyser une quantité importante d'information. Dans ce contexte, il est important de disposer des données compilées et d'outils adéquats afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des processus.

### 4.3.3 Recommandation

**Recommandation n°3**

**Priorité : Elevée**

#### Mise en place d'un logiciel de gestion des infrastructures et amélioration des données par bâtiment

Le CFL recommande au SEP de se doter d'un logiciel de gestion des infrastructures et des projets qui :

- permettra un suivi par bâtiment des besoins de maintenance et rénovation intégrant des données de gestion telles que l'indice de vétusté des infrastructures, les travaux à effectuer et coûts estimés, etc... ;
- constituera une source fiable pour la mise en place d'outils d'aide à la décision ;
- supportera le suivi des travaux en cours et à prévoir ;
- rendra possible un suivi budgétaire efficace.

**Responsable :**

Service des écoles et parascolaire

**Position de l'audité**

Accepté

Cette réflexion est déjà largement entamée au sein du SEP, qui était dans l'attente du nouveau logiciel comptable ImmoLabel et ImmoData pour mettre en place un ou des outils de gestion qui soient aisés à articuler / interfacer avec celui-ci. Par ailleurs, le SEP souhaite pouvoir intégrer dans cet outil le suivi des consommations énergétiques, notamment afin de pouvoir faire des calculs d'efficacité.

**Personne responsable :**

Chef du domaine infrastructures et bâtiments

Chef du domaine ressources et administration

**Délai :**

31.12.2024

## 4.4 Plan de continuité d'activité (PCA)

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Un PCA a pour objet de décliner la stratégie et l'ensemble des dispositions qui sont prévues pour garantir à une organisation la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou d'un événement perturbant gravement son fonctionnement normal. Il doit permettre à l'organisation de répondre à ses obligations tant externes qu'internes et de tenir ses objectifs. Dans le cadre de l'audit, le CFL constate qu'il n'existe pas formellement de PCA qui permettrait, par exemple, de prévoir des mesures urgentes d'affectation des élèves en cas de non disponibilité d'un bâtiment scolaire.

### 4.4.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les retours d'expérience des grandes crises récentes montrent que les organisations ayant entrepris une démarche préalable visant à garantir la continuité de leur activité sont les plus résilientes face aux événements déstabilisants. Bien qu'il soit utopique de chercher à tout prévoir et maîtriser, le responsable d'une organisation (publique ou privée) se doit de concevoir et mettre en œuvre des stratégies de protection permettant d'éviter certains événements, ou tout du moins d'en limiter les effets directs sur les objectifs de l'organisation, et d'assurer la continuité d'activité malgré la perte de ressources critiques. Dans le cas du SEP, on peut envisager qu'en cas d'incendie majeur dans un établissement scolaire, il faille trouver des structures temporaires pour accueillir les élèves.

### 4.4.3 Recommandation

#### Recommandation n°4

Priorité : Moyenne

#### Mise en place d'un PCA

Le CFL recommande au SEP de formaliser un plan de continuité d'exploitation. Ce dernier devra prévoir :

- les scénarii qui pourraient advenir ;
- les risques associés ;
- les solutions (plan d'affectation des élèves par exemple) à mettre en œuvre sur les différents horizons temporels suivant l'évènement (court, moyen, long terme) ;
- pour chaque scénario, l'identification des parties prenantes et de leurs rôles et responsabilités.

Responsable :

Service des écoles et parascolaire

## Position de l'audit

Accepté

Rappelons que les compétences organisationnelles en cas d'incident majeur sont partagées avec le Canton, à qui il appartient d'assurer la prise en charge des élèves, et la continuité de l'enseignement. L'enjeu de la mise en place d'un PCA se trouve donc dans la capacité du SEP à se coordonner avec chacune des 15 directions d'établissements scolaires lausannoises. A cet égard, la gestion de la crise COVID a démontré que le dispositif de coordination en place via la CRL (conférence régionale des directions lausannoises) était efficace.

Le SEP fera cependant une analyse des risques avec les directions d'établissements scolaires, les services communaux et cantonaux concernés et l'EM DIAM, ce qui permettra d'identifier les parties prenantes, leurs rôles et responsabilités ainsi que les processus à mettre en place. Il pourra également proposer quelques pistes de solution et les formaliser dans un document qui sera mis à disposition de toutes les parties.

**Personne responsable :**

Adjointe à la Cheffe de service

**Délai :**

31.12.2024

## 4.5 Prestations de nettoyage

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le nettoyage des bâtiments et infrastructures scolaires est internalisé au sein du SEP. Cette activité est réalisée par plus d'une centaine de nettoyeurs, dont les taux d'activité sont en général très faibles, pour une masse salariale annuelle avoisinant les cinq millions de francs. Ces nettoyeurs sont sous la responsabilité des concierges des établissements scolaires qui organisent les activités d'entretien. Par ailleurs, le CFL a pu constater que des entités publiques, comparables à la Ville de Lausanne, ont fait le choix d'externaliser ces activités de nettoyage.

*Le Canton de Vaud a, par exemple, externalisé les tâches de nettoyage de bâtiments destinés à l'enseignement post-obligatoire*

### 4.5.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les enjeux en termes de masse salariale sont significatifs et l'internalisation des nettoyeurs implique également une gestion administrative lourde (recrutement, remplacement en cas d'absence, paiement des salaires, etc...). Passer par un prestataire externe pour le nettoyage des locaux permettrait :

- d'optimiser le budget salarial ;
- ne pas investir dans un matériel spécifique ainsi que dans l'achat régulier de produits de nettoyage ;
- se recentrer sur d'autres tâches ;
- ne pas avoir à gérer les absences en direct (plus de 130 personnes rien que pour SEP) ;
- l'expertise est assurée.

### 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Elevée**

#### Evaluer l'opportunité d'externaliser les prestations de nettoyage

Des acteurs étatiques comparables à la Ville (Etat de Vaud, Ville de Genève par exemple voire même récemment les CFF) ont fait le choix d'externaliser tout ou partie des prestations de nettoyage. En regard de ce qui précède, le CFL recommande à SEP d'étudier l'opportunité de faire appel à une société externe pour les prestations de nettoyage. La réflexion pourrait être étendue à tous les services de la Ville faisant appel à ce type de prestations (Service des gérances par exemple).

**Responsable :**

Municipalité

Service des écoles et parascolaire

**Position de l'audité**

Contesté

La Municipalité souhaite maintenir un contrôle direct sur l'emploi du personnel de nettoyage, tant pour garantir la qualité des conditions de travail, que pour assurer une coordination optimale entre le nettoyage des bâtiments scolaires et d'autres aspects de leur exploitation et de leur entretien. Par ailleurs, le SEP estime important que les démarches d'entretien soient visibles aux yeux des usagères et usagers, et considère que le personnel d'entretien est un véritable partenaire pour l'école à plus d'un titre. Sa présence incite au respect et à l'exemplarité des adultes. Par ailleurs, l'identification du personnel d'entretien avec le lieu et auprès des usagères et usagers favorise leur investissement au quotidien dans la mission qui est la leur. Grâce à sa présence, le personnel d'entretien favorise le sentiment d'appartenance tant des enfants que du corps enseignant au lieu. Enfin, les concierges jouent également un rôle important de relais entre le service et les directions d'établissement.

En outre, cette proposition est en décalage avec les démarches entreprises par le SEP afin et d'optimiser le fonctionnement et d'améliorer les conditions de travail de ses équipes. En

effet, le service met progressivement en place des possibilités de mutualisation des tâches entre les équipes d'entretien scolaire et parascolaire.

C'est pourquoi le SEP estime qu'il n'est pas pertinent d'externaliser les prestations de nettoyage des bâtiments scolaires.

**Personne responsable :** -

**Délai :** -

## 4.6 Petits entretiens : choix des fournisseurs

### 4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

La gestion des « petits entretiens » (entretiens dits courants permettant de faire en sorte que les bâtiments scolaires ne se dégradent pas) est assurée par les cinq gérants techniques du domaine infrastructures et bâtiments et les concierges, sous la responsabilité du Chef de domaine. Le CFL a analysé un échantillon des chantiers réalisés sur l'année 2022 et constate que des triplets récurrents « gérant technique / fournisseur / établissement scolaire » existent, sans que la question du choix de ces fournisseurs ne se pose formellement. Le CFL comprend que pour ces petits chantiers, le choix des fournisseurs se fait de manière pragmatique sur une base historique (fournisseurs qui sont déjà intervenus et auront donc la meilleure connaissance des lieux) ainsi que sur la proximité géographique (ce qui permet des interventions plus rapides).

### 4.6.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Le risque d'entente peut avoir des conséquences en termes d'impact financier (risque de surpayer certaines prestations) ou d'image pour la Ville. Afin de se prémunir contre ce risque, il est important de mettre en place à minima des mécanismes de sensibilisation à la collusion et d'identification d'éventuelles parties liées. Le CFL précise ici que ses travaux n'ont aucunement mis en lumière des cas avérés de collusion.

### 4.6.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise en place d'un processus d'identification des parties liées / déclaration sur l'honneur

Le CFL recommande à SEP de mettre en place un processus d'identification des parties liées aux gérants techniques particulièrement impliqués dans le choix des fournisseurs. Le CFL recommande également de faire signer une fois par an aux gérants techniques une déclaration sur l'honneur rappelant le texte de loi : « Récusation Art. 9 LPA-VD » sur le même modèle que ce qui est fait pour les acheteurs du SALV.

**Responsable :**

Service des écoles et parascolaire

**Position de l'audité**

Accepté

Le service a toujours été très attentif à ces questions. Les gérant.e.s techniques y sont régulièrement sensibilisé.e.s. Le SEP peut donc souscrire sans problème aux propositions du CFL, à une nuance près : la notion de triplet ne nous semble pas pertinente. S'il y a des récurrences, ceci est à mettre en lien avec les compétences d'un fournisseur et la connaissance du lieu.

**Personne responsable :**

Chef du domaine infrastructures et bâtiments

**Délai :**

31.12.2023

## 4.7 Location des actifs du SEP

### 4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Il existe trois sortes d'actifs loués par le SEP :

1. les parkings principalement loués aux enseignants (pour un montant annuel d'environ 400 kCHF) ;
2. les salles de classes, de gymnastique, de rythmique et de sport majoritairement louées à des associations (pour un montant annuel d'environ 200 kCHF) ;
3. les locations de bâtiments et locaux scolaires à des tiers (pour un montant annuel d'environ 500 kCHF).

Les travaux du CFL ont mis en lumière plusieurs faiblesses dans les processus en lien avec la gestion des locations des actifs du SEP, en particulier : il n'existe pas de liste publique des salles de gymnastiques et de rythmique qu'il est possible de louer à l'instar des salles de sport (omnisport, gymnastique et rythmique) gérées par le Service des sports et présentées sur l'intranet de la Ville. La connaissance des possibilités de location se fait par bouche à oreille et les demandes se font directement auprès du SEP par courriel ou téléphone. Le CFL note de surcroît que la grille tarifaire fixant les tarifs pour la location des salles de sport n'a pas été revue depuis 2014. Enfin, le processus de facturation des locations s'appuie sur une application para comptable nommée « GELORE » qui permet de remonter le montant des revenus locatifs à travers des écritures globales dans l'application comptable Ville « GEFI ». Il n'existe pas de réconciliation périodique entre « GELORE » et « GEFI ».

#### 4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Diffuser de manière plus large la liste des salles de sport disponibles à la location permettrait d'apporter plus de transparence auprès des citoyennes et citoyens, et permettrait de donner à toutes les associations une chance égale de pouvoir bénéficier d'une location. De plus, la mise en place d'un guichet virtuel apporterait plus d'efficacité dans la gestion administrative. Le CFL comprend que la location des salles de sport n'a pas pour but d'être profitable mais le SEP doit s'interroger sur les coûts induits par la gestion de ces locations et saisir l'éventuelle opportunité d'ajuster des tarifs inchangés depuis 2014.

#### 4.7.3 Recommandations

**Recommandation n°7**

**Priorité : Faible**

##### Optimisation du processus de location

Afin d'offrir plus de transparence aux utilisateurs et de gagner en efficacité, le CFL recommande de mettre en place un guichet virtuel qui permettra de faire connaître l'ensemble des salles (sport, classes, rythmiques, aulàs...) disponibles à la location et de proposer de les réserver. Le CFL recommande en outre de revoir la grille tarifaire des locations inchangée depuis 2014. Pour des raisons de cohérence, celle-ci devrait être alignée sur celle du Service des sports pour les catégories de salles en location communes aux deux services.

**Responsable :**

Service des écoles et parascolaire

**Position de l'audité**

Accepté

La grille des tarifs pourra être revue dans de brefs délais, sous réserve de la validation municipale, et en coordination avec les autres services concernés. La mise en place d'un

guichet virtuel est une piste intéressante mais elle peut s'avérer difficile à réaliser et doit être négociée avec le SOI.

**Personne responsable :** Chef du domaine ressources et administration  
**Délai :** 01.08.2024

**Recommandation n°8**

**Priorité :** Faible

### Réconciliation GELORE / GEFI (Abacus)

L'utilisation d'une application para comptable présente des avantages indéniables pour la gestion opérationnelle des activités. Cependant, la réconciliation des informations financières de l'application et de celles reprises in fine dans le système comptable de la Ville GEFI est une bonne pratique indispensable à assurer l'intégrité de l'information financière. Il en sera de même avec le nouvel ERP Abacus.

**Responsable :** Service des écoles et parascolaire

**Position de l'audit** Accepté

**Personne responsable :** Chef du domaine Ressources et administration  
**Délai :** 30.06.2024

## 4.8 Système de vidéosurveillance

### 4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

Sur les 20 dernières années, les coûts en lien avec le vandalisme oscillent entre 130 kCHF et 330 kCHF avec une moyenne annuelle de 200 kCHF. Les actes de vandalisme se composent essentiellement de tags, bris de glace et effractions, et sont à l'origine du dépôt de nombreuses plaintes chaque année (environ une vingtaine par an sur le seul site du collège de Béthusy). Il est à noter que les 200 kCHF cités supra sont une estimation basse : d'une part il est difficile de consolider intégralement les coûts découlant du vandalisme et d'autre part il faut également

considérer le temps passé par les concierges des établissements scolaires et la police pour traiter administrativement et sur le terrain, ces affaires de faible importance.

#### 4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les ressources humaines et financières mises à contribution dans le cadre de la lutte et de la réparation du vandalisme sont significatives et pourraient être investies de meilleure manière si ce-dernier pouvait être jugulé.

#### 4.8.3 Recommandation

**Recommandation n°9**

**Priorité : Moyenne**

### Réévaluer l'opportunité de mettre en place un système de vidéosurveillance

Le CFL recommande à SEP de réévaluer l'opportunité de mettre en place un système de vidéosurveillance (y compris factice) sur les sites scolaires les plus affectés par le vandalisme. Cette évaluation devra capitaliser sur la connaissance qu'ont les concierges, mais également la police, des différents sites dans le but de cibler au mieux les emplacements à risques.

**Responsable :**

Service des écoles et parascolaire

**Position de l'audité**

Accepté

L'opportunité des systèmes de vidéosurveillance doit être décidée de cas en cas, en tenant compte des dommages à prévenir, des coûts et de l'impact escompté. Quelques projets menés jusqu'alors ont présenté des résultats mitigés.

Par ailleurs, le vandalisme n'est pas constant ou exclusivement lié à certains sites plus qu'à d'autres. Il est souvent le fait d'un groupe de personnes à un moment donné. On observe aussi une volatilité des lieux de vandalisme. Le service est en train d'accompagner la mise en place de la nouvelle politique municipale des préaux scolaires, qui devrait mener à davantage d'appropriation des lieux par les usagères et les usagers, avec la conviction que cela permettra de limiter les incivilités et le vandalisme. Une présence renforcée des professionnel·le·s de la prévention et de l'entretien est également prévue. La vidéosurveillance pourra être envisagée sur les sites où les autres mesures ne paraissent pas atteindre les bénéfices attendus.

**Personne responsable :**

Adjointe administrative  
Domaine ressources et administration  
Politique des préaux scolaires

**Délai :**

30.06.2026

## 4.9 Collection patrimoine

### 4.9.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le domaine infrastructures et bâtiments gère un unique dépôt à Valency dans lequel est entreposé le matériel utile aux missions du SEP. L'ensemble du stock sis à Valency est propriété de l'Administration communal. Ces stocks comprennent essentiellement : du mobilier et équipements destinés aux établissements scolaires, le matériel de ski prêté aux écoliers à l'occasion des camps et la collection dite « patrimoine ». Cette collection « patrimoine » est composée de pièces ayant une valeur historique en lien avec l'enseignement. Le CFL a pu, entre autre, observer d'anciens moyens de projection ou d'audition, d'anciens modèles d'ordinateurs, des animaux naturalisés, d'anciennes cartes,... Si un recueil photographique de ces pièces existe, le CFL a constaté qu'il n'existe pas de fichier formel recensant de manière certaine l'ensemble des pièces de la collection.

### 4.9.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Comme évoqué supra, les pièces de la collection « patrimoine » ont avant tout une valeur historique mais aussi très certainement marchande pour une minorité de pièces. D'un point de vue de la préservation des actifs de la Ville, il est important de recenser avec précision les pièces de la collection dans un fichier d'inventaire formel, exhaustif et périodiquement contrôlé. D'un point de vue culturel, ce recensement pourrait faciliter le rayonnement de cette collection au travers d'expositions par exemple<sup>1</sup>.

### 4.9.3 Recommandation

**Recommandation n°10**

**Priorité : Moyenne**

#### Réalisation et suivi d'un inventaire formel de la collection « patrimoine »

D'après ce que le CFL a pu observer directement ou à travers de photographies, les pièces de la collection « patrimoine » sont majoritairement sans grande valeur mais présentent un grand intérêt historique lié à l'enseignement. Quelques pièces pourraient cependant prendre une valeur marchande (anciens ordinateurs ou appareils de projection / audition par exemple). Le CFL recommande au SEP de réaliser un inventaire exhaustif de toutes ces pièces et de le suivre périodiquement, la réalisation d'un inventaire formel permettra de s'assurer de la préservation des actifs historiques du SEP et pourrait également être à la base d'échanges avec des entités capables de valoriser ces pièces auprès du public.

**Responsable :**

Service des écoles et parascolaire

<sup>1</sup> <https://www.musee-ecoles.ch>

<b>Position de l'audité</b>	Accepté
L'inventaire numérique existe mais il n'est pas organisé de manière systématique.	
<b>Personne responsable :</b>	Chef du domaine infrastructures et bâtiments
<b>Délai :</b>	30.06.2024

## 4.10 Travailleur isolé et formations mesures d'urgence

### 4.10.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a noté durant l'audit que le responsable de l'entrepôt de Valency est souvent amené à travailler seul dans un dépôt logistique de plusieurs milliers de m<sup>2</sup>. Il apparaît au CFL que le SEP devrait se rapprocher du domaine santé et sécurité au travail (DSST) pour évaluer si cette situation d'isolement est acceptable au regard du travail relativement dangereux qu'exerce le responsable de l'entrepôt, ce-dernier manipulant des charges en hauteur avec des appareils de levage. Le CFL a également relevé que les concierges des établissements scolaires ne participent à la formation « mesures d'urgence » dispensée au centre de formation de la Rama (CFR). Ce cours forme les employés de la Ville à se servir des moyens d'extinction classiques. Si le CFL comprend que chaque Service, toute fonction confondue, doit avoir un taux de participation d'au moins 20% à ce cours ; il apparaît au CFL que les concierges sont les plus à même d'être confrontés à de petits feux (poubelles par exemple) et ce, de par leur fonction.

### 4.10.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Il est important d'assurer la sécurité de chaque employé et de former le plus grand nombre d'entre eux aux mesures d'urgence, surtout les employés exerçant un métier terrain pouvant les amener à être confrontés à de petits incidents.

### 4.10.3 Recommandation

<b>Recommandation n°11</b>	<b>Priorité : Moyenne</b>
<b>Rapprochement de l'unité DSST</b>	
Le CFL recommande à SEP de se rapprocher du DSST pour évaluer :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>la situation du responsable de l'entrepôt de Valency qui est amené à travailler seul sur un poste qui présente des risques spécifiques ;</li> </ul>	

- l'opportunité de faire participer les concierges aux cours « mesures d'urgence » du CFR. En effet, ces derniers ne suivent pas ces cours alors qu'il paraît probable qu'ils font parties des employés de la Ville les plus susceptibles de se retrouver confrontés à des petits feux (poubelles, etc...).

**Responsable :**

Service des écoles et parascolaire

**Position de l'audit**

Accepté

Dans le cadre du processus de régularisation des auxiliaires, le SEP a pu stabiliser un taux d'activité supplémentaire pour la gestion du dépôt (0.5 EPT), permettant ainsi un travail en équipe de deux personnes, au moins pour la moitié du temps. Leur organisation devrait permettre qu'aucun travail dangereux ne soit plus effectué sans la présence du collègue.

Le SEP va remettre en place les formations « mesures d'urgence » pour les concierges, le rythme ayant été perdu suite au COVID.

**Personne responsable :**

Responsable RH  
Chef du domaine infrastructures et  
bâtiments

**Délai :**

30.06.2024

## 4.11 Suivi des heures effectuées par les nettoyeurs

### 4.11.1 Qu'avons-nous constaté ?

Les nettoyeurs et aide-concierges, soit un peu plus de 130 personnes, sont sous la responsabilité des concierges des établissements scolaires. Le CFL a noté durant l'audit que cette population d'employés n'a pas accès à TimeTool, le logiciel de gestion du temps de la Ville. Ainsi leurs heures sont suivies manuellement par les concierges sur des fichiers, transmis aux RH du SEP afin que ceux-ci retraitent administrativement ces informations pour suivi. Ce retraitement implique de multiples saisies manuelles des heures de ces 130 personnes notamment dans le logiciel PeopleSoft.

### 4.11.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

Les saisies multiples sont chronophages, sans valeur ajoutée, et sources d'erreurs.

### 4.11.3 Recommandation

**Recommandation n°12**

**Priorité : Faible**

#### Automatisation de la saisie des heures des nettoyeurs

Le CFL recommande au SEP d'explorer les alternatives logicielles possibles afin d'automatiser le suivi des heures effectuées par les nettoyeurs et aides-concierges. Le CFL recommande également d'explorer, par la même occasion, les opportunités de pouvoir effectuer le suivi (en particulier les validations) des soldes HO, HS, vacances via un outil informatisé.

**Responsable :**

Service des écoles et parascolaire

**Position de l'audité**

Accepté

Cette problématique est connue du service et son traitement est en cours.

Suite à la réorganisation, le SEP a revu son règlement ATT pour intégrer les équipes de nettoyage, ainsi que les équipes parascolaires. Celui-ci a été soumis au SPEL fin 2022. Restent à déterminer les modalités et les outils de timbrage, au vu du nombre de sites scolaires et parascolaires, ainsi que des impacts financiers, organisationnels et informatiques (notamment la création de comptes VDL pour chaque collaborateur.trice) que cela engendre.

**Personne responsable :**

Responsable RH

**Délai :**

01.01.2025

## 5 Prise de position générale de l'audit

Le SEP remercie le CFL pour ce travail d'audit approfondi, qui met en lumière des enjeux importants pour le service. Certes, la plupart étaient d'ores et déjà identifiés mais l'exercice effectué avec l'expertise du CFL a permis des échanges constructifs et formateurs, notamment au sujet des potentiels outils de gestion, grâce à la vision transversale dont il dispose.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
1	Mise en place d'un outil de pilotage apportant une vue d'ensemble	SEP	Elevée
2	Mise en place d'un processus de gestion des infrastructures scolaires	SEP	Elevée
3	Mise en place d'un logiciel de gestion des infrastructures et amélioration des données par bâtiment	SEP	Elevée
4	Mise en place d'un PCA	SEP	Moyenne
5	Evaluer l'opportunité d'externaliser les prestations de nettoyage	Municipalité SEP	Elevée
6	Mise en place d'un processus d'identification des parties liées / déclaration sur l'honneur	SEP	Moyenne
7	Optimisation du processus de location	SEP	Faible
8	Réconciliation GELORE / GEFI (Abacus)	SEP	Faible
9	Réévaluer l'opportunité de mettre en place un système de vidéosurveillance	SEP	Moyenne
10	Réalisation et suivi d'un inventaire formel de la collection « patrimoine »	SEP	Moyenne
11	Rapprochement de l'unité DSST	SEP	Moyenne
12	Automatisation de la saisie des heures des nettoyeurs	SEP	Faible

#### Priorités des recommandations

Le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne classe ses recommandations sur la base des risques (élevé, moyen, faible). Les risques sont évalués en fonction de leur impact et de leur probabilité de survenance.

## 6.2 Tableau des abréviations

CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
CFR	Centre de formation de la Rama
DSST	Domaine santé et sécurité au travail
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
kCHF	Millier de francs
PCA	Plan de continuité d'activité
RH	Ressources humaines
SEP	Service des écoles et parascolaire

## 6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

### Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne<sup>2</sup>

#### Art. 18 – Rapports d’audit interne et recommandations

1. Le mandat d’audit débute par un entretien de lancement avec l’audité.
2. Le CFL émet le rapport en version définitive aux destinataires prévus uniquement après la finalisation des étapes suivantes :
  - a. Le CFL présente ses conclusions d’audit et recommandations dans un projet de rapport qu’il adresse avant la réunion de clôture à l’audité.
  - b. Lors de la réunion de clôture, l’audité fait part de ses éventuelles remarques sur les constats et recommandations du projet de rapport.
  - c. A l’issue de cette réunion, le CFL émet une version du projet adressée à l’-aux audité-s et aux directeurs concerné-s pour prise de position.
  - d. L’audité a 60 jours ouvrés pour faire adopter une note à la Municipalité comprenant :
    - i. sa position pour chaque recommandation. Si une recommandation s’adresse à un tiers, le CFL adresse séparément sa demande de positionnement à ce dernier ;
    - ii. une note de synthèse de suivi des recommandations de l’audité ;
    - iii. l’indication des éléments considérés comme étant confidentiels ainsi que les motifs afin que la Ville puisse en tenir compte lors de la publication du rapport.Lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale, le service de tutelle doit soumettre la note à la Municipalité, qui en prendra acte.
  - e. Le délai de 60 jours écoulé, le CFL émet le rapport final aux destinataires prévus à l’art. 19 al. 1. Celui-ci inclut les prises de position et la note de synthèse de suivi des recommandations de l’audité.
3. En cas de désaccord au sujet des recommandations à mettre en œuvre, le CFL saisit le comité d’audit, qui statue définitivement.
4. Lorsque l’audité n’a pas donné, dans le délai imparti, une suite appropriée aux recommandations du CFL, celui-ci soumet le cas au comité d’audit qui prend les dispositions nécessaires.

#### Art. 19 - Diffusions des rapports

1. Les rapports d’audit interne sont adressés :
  - a. A l’audité ;
  - b. Au service subventionnant concerné, lorsque l’audité n’est pas une entité rattachée à l’administration communale ;
  - c. A la direction concernée ;
  - d. A la Municipalité ;
2. Sous réserve des dispositions de l’art. 16 LInfo, les rapports d’audit interne sont rendus publics dès qu’ils sont achevés au sens de l’article 9 alinéa 1<sup>er</sup> LInfo, soit dès que le rapport final a été émis par le CFL.
3. Les noms des collaborateurs ne sont pas mentionnés dans le rapport publié.

<sup>2</sup> VILLE DE LAUSANNE, 2021. Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021. Etat au 14 janvier 2021. Disponible à l’adresse : [https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index\\_recueil.php?id\\_domaine=8](https://www.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_domaine=8)