



Ville de Lausanne

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

RAPPORT D'AUDIT INTERNE

Audit du Service de protection et sauvetage de Lausanne (SPSL)

Audit de gouvernance, de gestion et de performance

Version définitive – Avec les réponses des audités

Destinataires :

Municipalité

Monsieur le Directeur de la direction de la sécurité et de l'économie

Monsieur le Chef de service de protection et sauvetage de Lausanne

Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne¹

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 au-x 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^{er} 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.

Confidentialité

« Les informations contenues dans le présent document (le « Document ») sont destinées aux seuls besoins internes de la Ville de Lausanne. La mise à disposition au profit d’un tiers ou l’utilisation directe ou indirecte par un tiers de tout ou partie du Document s’effectuera sous la seule responsabilité des destinataires du Document. 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 Directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne du 14 janvier 2021 et entrée en vigueur le 14 janvier 2021 : http://www.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_recueil=56

Synthèse

Le Service de protection et sauvetage Lausanne (SPSL), service majeur de la Ville de Lausanne, compte 223 collaborateurs. Secourir, protéger et sauver; conduire, gérer et coordonner l'activité des différentes entités du service en développant une interactivité opérationnelle en cas d'événements particuliers et/ou d'accidents majeurs, constituent les missions principales du service.

Le CFL a orienté son approche d'audit sur les thématiques de gouvernance, de ressources humaines, de gestion opérationnelle des divisions et unités Sapeurs-pompiers (SDIS), Protection civile (PCi), Centre de formation de la Rama (CFR), Ambulances et Services généraux et des Systèmes d'information.

Si les objectifs opérationnels sont atteints, les tâches effectuées pour y parvenir présentent une marge d'amélioration opérationnelle et financière.

Le CFL a globalement constaté un potentiel d'optimisation dans le traitement des données : beaucoup de données sont générées, mais sont trop peu exploitées à des fins d'optimisation des ressources ou d'amélioration des processus. Des tableaux de bord, indicateurs de performance ou une comptabilité analytique devraient être implémentés à cet effet.

Afin de garantir le respect des dispositions du règlement du personnel de l'administration communale, le CFL recommande de réexaminer les éléments variables de paie octroyés au personnel du SPSL.

SDIS Lausanne - Epalinges :

- Unique corps de sapeurs-pompiers professionnel du Canton, il est amené à intervenir dans 25% des cas en dehors de son périmètre. Le temps consacré aux interventions hors périmètre du SDIS représente 40% des heures totales passées en intervention par le SDIS. CHF 9.3 millions de subventions sont versés annuellement par l'Etablissement Cantonal d'Assurance contre l'incendie et les éléments naturels (ECA), le coût résiduel étant pris en charge par la Ville ;
- Les interventions dans le Grand Lausanne devraient augmenter de 25% dans le cadre du projet Vidis. L'optimisation des horaires permettra de gérer cette hausse de la charge de travail sans impact sur le personnel ;
- Il n'y a pas de rapport d'exception pour les interventions non facturées qui devraient l'être. La convention signée avec la commune d'Epalinges n'est plus adaptée à la réalité des opérations menées par le SDIS ;

Centre de formation de La Rama :

- L'exploitation du simulateur d'incendie construit avec l'ECA est régie par une convention de 2010 qui en fixe le partage des coûts. Le SPSL doit formaliser le contrôle sur l'exhaustivité et l'existence des CHF 0.3 million dont un prorata est refacturé annuellement par l'ECA ;
- Son restaurant a généré en 2019 des revenus de CHF 0.7 million pour une perte de CHF 1.2 million. Sur la période allant de 2016 à 2018, aucune des deux activités « restaurant » ou « locations de salles » n'a pu couvrir ses coûts ;
- Absences de contrôles robustes sur la gestion des encaissements en argent liquide au restaurant.

Ambulances :

- Cette unité est efficace et efficiente tant au niveau opérationnel que du point de vue de la gouvernance. Cette activité non régaliennne est un choix de la municipalité.
- La perte de fonctionnement de cette division de CHF 0.3 million au 31.12.19 n'incluait pas la quote-part des frais généraux du service et du secrétariat général de sa direction (RRH, comptabilité de direction, etc.) et des services transverses de la Ville (SFIN, SEPL, SOI, et.) :

Services généraux :

- Cette division est composée de trois unités : gestion des infrastructures, ateliers mécanique carrosserie-peinture et entretien des équipements de protection individuels, et finance.
- La revue des prestations effectuées par ses collaborateurs (15 EPT) montre un potentiel de synergies à concrétiser avec les autres services de la Ville. L'estimation par le CFL de leurs coûts complets montre des possibilités d'optimisation financière.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 17 recommandations visant à améliorer les processus et la gouvernance au sein du Service de protection et sauvetage.

Tableau des recommandations

N°	Année	Sujet	Responsables	Risques	Priorité
R1	2020	Définition et suivi d'indicateurs de performance	SPSL	Gouvernance Opérationnel	Elevée
R2	2020	Respect de la réglementation relative aux marchés publics	SPSL / SALV	Conformité Gouvernance Financier	Elevée
R3	2020	Rationalisation des sites d'entreposage	SPSL	Financier	Moyenne
R4	2020	Conformité des éléments variables de paie avec le Règlement du personnel de l'administration communale	SPSL / RRHD / RRH du service	Conformité Gouvernance Financier	Elevée
R5	2020	Optimisation du nombre de sapeurs-pompiers en caserne	SPSL	Financier Opérationnel	Elevée
R6	2020	Amélioration de la planification des effectifs professionnels et de la saisie des éléments variables de paie	SPSL	Financier Gouvernance Opérationnel	Moyenne
R7	2020	Optimisation de la tarification	SPSL	Gouvernance Financier	Elevée
R8	2020	Optimisation et amélioration du contrôle du processus de facturation	SPSL / SFIN	Financier Gouvernance	Elevée
R9	2020	Renforcement des contrôles sur le processus de paiement des sapeurs-pompiers volontaires	SPSL	Gouvernance Financier	Elevée
R10	2020	Restriction d'accès au fichier de paiement	SOI	Gouvernance Financier	Elevée
R11	2020	Suivi des heures des collaborateurs des unités Logistiques et Bureau Technique	SPSL	Gouvernance Opérationnel	Moyenne
R12	2020	Validation des coûts refacturés par l'ECA pour le simulateur incendie	SPSL	Gouvernance Financier	Moyenne
R13	2020	Pérennité financière de La Rama	SPSL	Gouvernance Financier	Elevée

CFL**Audit du Service de protection et sauvetage de Lausanne (SPSL)**

R14	2020	Gestion de la caisse du restaurant	SPSL	Gouvernance Financier	Elevée
R15	2020	Coûts complets unité ambulances	SPSL	Gouvernance Financier	Elevée
R16	2020	Réorganisation des services généraux	SPSL / SALV / MAP / GER	Gouvernance Financier	Elevée
R17	2020	Transfert des tâches réalisées par les CMI au SOI	SPSL / SOI	Gouvernance Financier	Elevée

SPSL : Service de protection et sauvetage Lausanne

SFIN : Service des finances

SOI : Service d'organisation et d'informatique

SPEL : Service du personnel

GER : Service des gérances

MAP : Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics

Note de synthèse du suivi des recommandations (élaborée par l'audit)

Prise de position générale

Le Service de protection et sauvetage Lausanne (SPSL) remercie le CFL pour son travail et prendra les mesures nécessaires à l'implémentation des recommandations qui lui ont été soumises.

Etat du suivi des recommandations

R1 : Définition et suivi d'indicateurs de performance

Des obligations et/ou indicateurs en lien avec les missions sécuritaires et de sauvetage sont décrites dans des lois fédérales, cantonales et diverses directives des autorités compétentes (temps de départ, temps de mobilisation, critères qualité, délai d'intervention, objectifs formation, jours d'engagement de miliciens, etc.). Certains de ces critères sont conditionnés pour la perception de subventions. En complément, d'autres indicateurs de performance vont être créés au sein du service afin d'optimiser le suivi des activités.

R2 : Respect de la réglementation relative aux marchés publics

Le SPSL va continuer à travailler avec le SALV afin de poursuivre l'optimisation des achats. La solution ABACUS qui sera introduite permettra de répondre de manière plus efficace à cette recommandation qui touche non seulement le fonctionnement du SPSL, mais la Ville de Lausanne dans son ensemble.

R3 : Rationalisation des sites d'entreposage

Une analyse d'optimisation des locaux de la Borde sera effectuée, conjointement entre le SPSL et le service des gérances (GER). Celle-ci tiendra compte des besoins opérationnels spécifiques à la Protection civile. Un inventaire par panel d'articles sera créé et contrôlé sur un cycle pluriannuel. A noter que l'inventaire total est disponible en tout temps dans le logiciel cantonal du SSCM (OM MAT) qui est tenu à jour en fonctions des entrées et sorties des équipements et matériels.

R4 : Conformité des éléments variables de paie avec le Règlement du personnel de l'administration communale

Depuis l'audit, le paiement des HS pour une personne en classe 13 a été revu et corrigé.

Le SPSL s'engage à prendre contact avec le SPEL afin qu'il analyse les modalités d'attribution de l'inconvénient de fonction, les conditions d'éligibilité au régime spécial de retraite des sapeurs-pompiers et des ambulanciers et préavis de son octroi aux différents cadres et collaborateurs-trices du SPSL.

Les indemnités accordées aux SPP le sont en particulier dans le cadre d'engagement au profit de la formation de l'Académie latine des sapeurs-pompiers, cogérée par le SPSL et l'ECA. A la suite de la mise en place d'un nouveau barème de solde en 2015, la base réglementaire existante pour le versement de l'indemnité de mise en journalier a en effet disparu. Afin de remédier à cet état, des démarches vont être entreprises afin d'élargir l'IA-RPAC 39.01 qui prévoit une indemnité pour les seuls instructeurs du Corps de Police mis à disposition de l'Académie de Police de Savatan.

Concernant les places de stationnement, il faut rappeler que le SPSL est un service d'urgence. Dès lors, il se doit de mettre des places à la disposition du personnel d'intervention alarmé pour garantir sa présence à toute heure. Aucune place dans l'enceinte de la caserne n'est garantie pour les autres membres du service, l'espace dans la cour étant dédié prioritairement aux véhicules d'intervention, aux formations et aux différents travaux du service.

R5 : Optimisation du nombre de sapeurs-pompiers en caserne

Depuis 2017, un processus visant à l'optimisation du dispositif de défense incendie dans l'agglomération lausannoise a été lancé. Ce projet, nommé VIDIS 20-25, se concrétisera au 1^{er} janvier 2023. Il fera l'objet d'une note municipale courant 2022. Elle prendra en compte les résultats de l'analyse opérationnelle, financière et des effectifs liés au projet, ainsi que la définition et l'optimisation des postes existants et futurs des sapeurs-pompiers.

R6 : Amélioration de la planification des effectifs professionnels et de la saisie des éléments variables de paie

La mise en service de Polypoint a démarré au 01.01.2022. Mis à part les deux officiers en charge du projet, quatre cadres des sections ont les droits d'accès pour la planification. Concernant l'interfaçage, les travaux sont en cours avec le SPEL et le SOI. Ils devraient être terminés à fin juin 2022. Polypoint permet à l'ensemble des collaborateurs.trices de l'entité de timbrer. Un projet de modification du guide ATT sera proposé au SPEL en 2023.

R7 : Optimisation de la tarification

Une analyse comparative a été effectuée auprès des principaux autres corps de sapeurs-pompiers professionnels de Suisse afin de permettre au SPSL de se positionner quant aux tarifs actuellement pratiqués. En complément, une analyse sera étudiée dans le cadre de la mise en place de VIDIS 20-25 dans l'agglomération lausannoise afin de permettre une comparaison entre le coût des interventions et les subventions perçues des partenaires. Le cas échéant, des démarches seront entreprises avec ceux-ci afin d'obtenir une meilleure couverture des coûts. Il en ira de même du contrat de droit administratif liant la Ville de Lausanne à la commune d'Epalinges.

R8 : Optimisation et amélioration du contrôle du processus de facturation

Les démarches pour la mise en place d'une réconciliation entre ECWIN et GEFI ont été engagées et seront en place dès le bouclage des comptes 2021. Il en va de même de la documentation des prestations non facturées. Le forfait prévu pour le déclenchement intempestif des alarmes automatiques a été adapté et il est systématiquement appliqué depuis le mois de janvier 2021. Des échanges ont eu lieu avec le Corps de police concernant le processus des amendes d'ordres pour les véhicules d'urgence. Une analyse est en cours pour tenter de trouver une solution qui prenne en compte les exigences imposées par un ordre de Police Judiciaire émanant du Commandant de la Police cantonale.

R9 : Renforcement des contrôles sur le processus de paiement des sapeurs-pompiers volontaires

Les procédures requises vont être établies afin de renforcer le système existant et en consultant les pratiques en vigueur dans les autres SDIS du canton.

R10 : Restriction d'accès au fichier de paiement

Des échanges ont eu lieu entre le SOI et le responsable financier du SPSL pour réduire au maximum le risque relevé.

R11 : Suivi des heures des collaborateurs des unités Logistiques et Bureau Technique

Un suivi existe déjà pour la logistique PCi et pour les tâches réalisées dans les constructions PCi. Celui-ci sera renforcé et également appliqué au bureau technique dans le courant 2022. A ces fins, une liste de contrôles d'entretien pour les différents types de constructions et d'abris, ainsi que le système de rapport des activités liées aux travaux de la section logistique PCi/Infra 1 et le bureau technique vont être créés afin d'estimer au plus près le temps dévolu par collaborateur à chaque tâche et abri spécifique, en ligne avec le manuel de la logistique édité par l'OFPP.

R12 : Validation des coûts refacturés par l'ECA pour le simulateur incendie

Le système en place sera renforcé et formalisé par la validation par le responsable du plateau technique de formation de la facture semestrielle des coûts refacturés par l'ECA. Les copies des pièces dès CHF 2'000 seront également ajoutées à ce décompte.

R13 : Pérennité financière de La Rama

A l'instar du restaurant de l'Hôtel de Police et des APEMS, le restaurant du CFR n'a pas vocation à s'autofinancer. Il sert aussi de centre de production de repas pour les intervenants en cas d'engagements PCi, SDIS et/ou DIAM en cas d'événements majeurs ou particuliers et ceci en tout temps et en tenant compte des exigences et indicateurs fixés par le plan RCD. La politique tarifaire est revue régulièrement, et pour la dernière fois en 2018. La direction du SPSL et les cadres du CFR continuent à identifier des pistes d'économies en réduisant ses charges, en trouvant des mesures d'économies d'énergie lors des transformations et en optimisant l'ensemble des espaces du CFR pour de la location.

R14 : Gestion de la caisse du restaurant

A l'instar d'autres établissements de la Ville, la possibilité de payer en argent liquide va disparaître au CFR. Cela supprimera tout risque relevé par le CFL et permettra de restituer les fonds de roulement à la caisse communale.

R15 : Coûts complets unité ambulances

Le SPSL, en partenariat avec d'autres services publics d'ambulance du canton, négocie avec la DGS depuis plusieurs années déjà pour que le financement alloué à ce domaine préhospitalier soit revu à la hausse. Le SPSL a entrepris des démarches auprès du Service des finances afin que les services transversaux refacturent leurs coûts à l'entité ambulances dès les comptes 2022. En parallèle, le SPSL poursuit les discussions avec la DGS afin de tenter de faire reconnaître ces coûts. En ce qui concerne la tarification des transports, ceux-ci dépendent d'une entente entre l'Etat de Vaud et les groupements d'assurances maladie et accident. Le SPSL n'a donc aucune influence décisionnelle sur cette tarification. La réforme en cours de la loi sur la réorganisation du dispositif cantonal des urgences préhospitalières prévue pour le 1^{er} janvier 2023, apportera de profondes modifications quant au financement des services d'ambulances.

R16 : Réorganisation des services généraux

L'analyse pour les optimisations dans le domaine de l'entretien courant et durable des bâtiments des sites du SPSL va être effectuée avec LEA/GER. Le renforcement de la mutualisation des ateliers carrosserie et mécaniques, tenant compte des contraintes opérationnelles d'un service de secours doté de véhicules spéciaux, parfois uniques dans le canton, va débiter avec le SALV dans le cadre du projet « Synergie » mis en œuvre au sein de la Ville.

R17 : Transfert des tâches réalisées par les CMI au SOI

En étroite collaboration avec le SOI et le SPEL, le SPSL et le Corps de police ont concrétisé au 1^{er} janvier 2022 la mutualisation de leurs forces au sein d'une entité commune pour ce qui relève des technologies de l'information et de la communication (TIC). Dès lors, les points relevés au moment de l'audit ont été intégrés dans les travaux préparatoires à cette mutualisation. Il s'agit d'une structure de support unique assurant un service 24/7 et 365j/an. pour les partenaires «feux bleus» lausannois. Cette nouvelle entité mutualisée entre le CP et le SPSL travaille en étroite collaboration avec le SOI.

Table des matières

SYNTHÈSE	3
TABLEAU DES RECOMMANDATIONS	4
NOTE DE SYNTHÈSE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS (ÉLABORÉE PAR L'AUDITÉ)	6
1. INTRODUCTION	9
1.1 Contexte	9
1.2 Limites du périmètre d'audit	10
2. GOUVERNANCE	10
2.1 Indicateurs de performance	10
2.2 Marchés publics	12
2.3 Sites de stockage du matériel et des équipements	13
3. RESSOURCES HUMAINES	14
3.1 Éléments variables de paie et autres avantages	14
3.2 Politique du personnel des ambulanciers	15
4. SDIS LAUSANNE – EPALINGES	15
4.1 Effectif des sapeurs-pompiers professionnels	16
4.2 Planification des horaires de travail et saisie des éléments variables de paie	18
4.3 Coût et tarif des prestations facturées par le SDIS	19
4.4 Processus de facturation des prestations	20
4.5 Processus de paiement des soldes des sapeurs-pompiers volontaires	21
5. PROTECTION CIVILE (PCI)	22
5.1 Amélioration des processus de l'Office	22
5.2 Contrôles et entretien des abris par les unités Logistique et Bureau Technique	23
6. CENTRE DE FORMATION DE LA RAMA (CFR)	23
6.1 Simulateur incendie de La Rama	24
6.2 Pérennité financière du centre de formation de La Rama	24
6.3 Livraisons des repas à la caserne de la Vigie	26
6.4 Gestion de la caisse du restaurant	26
6.5 Gestion des stocks	27
7. AMBULANCES	27
7.1 Coûts complets de la division Ambulances	27
8. SERVICES GÉNÉRAUX	28
8.1 Coûts des prestations fournies	28
9. CORRESPONDANTS EN MICRO-INFORMATIQUE (« CMI ») DU SPSL	30
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU SDIS LAUSANNE - EPALINGES	32
ANNEXE 2 : NOMBRE D'INTERVENTIONS	33
ANNEXE 3 : CHIFFRES-CLÉS - ACTIVITÉS DU CFR 2016-2019	34

1. Introduction

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audit avant la réunion de clôture le 03.09.21. 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'audit.

A compter de la date d'émission du présent rapport dans sa version projet, l'audit disposera de 60 jours ouvrables pour prendre position sur les recommandations, élaborer la note de synthèse du suivi des recommandations et se déterminer sur la publication du rapport. A l'issue de ce délai, le rapport sera émis sous sa forme définitive et envoyé notamment à la Municipalité. Sous réserve des dispositions de l'art. 16 LInfo, le rapport d'audit interne sera rendu public.

Lettre de mission	10 juillet 2020
Réunion d'ouverture	20 juillet 2020
Remise du projet de rapport	5 août 2021
Réunion de clôture	11 octobre 2021
Rapport en version V0 avant réponses de l'audit	29 Novembre 2021
Remise des réponses de l'audit aux recommandations	22 mars 2022

Le CFL tient à remercier l'ensemble des collaborateurs du Service pour leur disponibilité, en particulier durant cette période de pandémie, et leur coopération lors de nos travaux d'audit.

1.1 Contexte

Le Service de Protection et sauvetage de la Ville de Lausanne («SPSL») a pour mission de :

- Secourir, protéger et sauver les personnes, les animaux, l'environnement et les biens ;
- Conduire, gérer et coordonner l'activité des différentes entités du service en développant une interactivité opérationnelle en cas d'événements particuliers et/ou d'accidents majeurs.

Il s'articule autour des entités suivantes :

- Direction, y compris services généraux ;
- Sapeurs-pompiers (SDIS Lausanne - Epalinges) ;
- Police du feu ;
- Ambulance / service mobile d'urgence et de réanimation (SMUR) ;
- Détachement poste médical avancé (DPMA) et événement sanitaire particulier ;
- Protection civile (PCi) ;
- Centre de formation de La Rama (CFR) ;

Au 31 décembre 2020, son effectif est de 223 EPT. La répartition des collaborateurs et les principaux indicateurs financiers au niveau du compte du fonctionnement par division sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<i>En millions de CHF</i> Division/Unité	EPT	Charges de personnel	Biens, services et marchandises	Revenus externes	Participation et subventions du Canton et Communes
Sapeurs-pompiers (SDIS)	117.5	17.8	1.4	1.2	9.5
Police du feu	5	0.8	0	0.3	0.1
Unité ambulances et SMUR	47.2	6.1	0.6	4.9	2.0
DPMA	2.5	0.7	0.1	-	0.6
Protection civile (PCi)	15.4	2.8	0.9	0.9	0.6
Centre de formation de La Rama (CFR)	7.6	0.8	0.5	0.5	-
Direction (y.c. services généraux)	27.7	3.6	0.2	-	0.1
Total au 31.12.20	222.9	32.6	3.7	7.8	12.9

1.2 Limites du périmètre d'audit

Les processus suivants sont exclus du périmètre de cet audit :

- La gestion de la Police du feu ;
- La gestion du détachement poste médical avancé (DPMA) et événement sanitaire particulier.

2. Gouvernance

2.1 Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance permettent l'alignement entre la stratégie et l'opérationnel pour s'assurer que les axes décidés par la direction du Service, voire la Municipalité, sont transmis au niveau de l'ensemble des unités. Ils peuvent se décliner à plusieurs niveaux² :

Niveau	Utilité
Organisationnel	Mesurer la performance des processus, des progrès réalisés. Ce sont des outils à la décision.
Opérationnel	Apprécier l'atteinte des objectifs, piloter la mise en œuvre des plans d'action, analyser l'efficacité d'une décision, d'une action corrective.
Individuel (en liaison directe avec les objectifs)	Impliquer les collaborateurs dans leurs missions et fournir une ligne directrice claire et renseigner chacun sur son positionnement par rapport à ses résultats.

Les deux objectifs fixés au SPSL dans le cadre du programme de législature 2016-2021 ont été suivis régulièrement et sont atteints à la fin de la législature :

- Poursuivre la collaboration instaurée entre le Service de protection et sauvetage (SPSL) et l'ECA dans l'agglomération lausannoise. Maintenir un haut niveau de compétences au SPSL par le traitement des urgences médico-sanitaires et renforcer la formation des professionnels et des volontaires ;
- Adapter, par le Corps de Police et le SPSL, les directives pour l'engagement des secours en cas d'accident majeur (plan DIAM) en tenant compte de l'émergence du phénomène de crimes de masse et de la protection de l'eau potable. Par contre, le Chef de service ainsi que ses chefs d'entité (sapeurs-pompiers, ambulance, PCi) ne disposent pas de tableaux de bord avec des indicateurs cibles. Les seuls indicateurs fournis sont ceux du Service du personnel à travers l'application « cockpit RH ».

Bien que les unités Ambulance et Sapeurs-pompiers disposent de bases de données très précises et facilement exploitables, leur utilisation à des fins de gouvernance, c'est-à-dire de pilotage et d'analyse, est très insuffisante. A titre d'exemple, les seules statistiques relatives aux sapeurs-pompiers disponibles sont :

- Le nombre d'interventions par type (feu, intervention technique, ABC, dégâts naturel) ;
- Le nombre de fois que des sapeurs-pompiers professionnels ou volontaires ont été appelés ; et
- La durée moyenne par intervention.

Les données existantes dans le système informatique de l'ECA permettraient par exemple de calculer les indicateurs suivants :

- Heures en intervention par sapeur-pompier ;
- Heures de formation et coût des formations au regard de ce que le SPSL perçoit de l'ECA ;
- Nombre de sapeurs-pompiers volontaires appelés (hors formation) par intervention.

Ces indicateurs sont indispensables pour déterminer si le nombre de sapeurs-pompiers en caserne est adéquat et si le nombre d'heures de formation est conforme aux normes en vigueur dans la profession. Des comparaisons pourraient aussi être faites avec d'autres communes et avec l'un des seize autres corps de sapeurs-pompiers professionnels en Suisse.

Pour rappel, un bon indicateur de performance doit remplir les six critères suivants³ :

² Source : <https://www.manager-go.com/finance/indicateurs-de-performance.htm>

³ Source : <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>

Critère	Explication
Orienté, mesure l'avancement selon l'objectif	L'indicateur mesure l'objectif à suivre.
Constructible	Il n'est pas trop difficile à réaliser et son calcul est relativement simple.
Rafraîchi « Temps Réel »	Toujours rafraîchi à temps, c'est-à-dire qu'au moment de son utilisation, les données sont à jour.
Coût acceptable	Il s'agit de ne pas exploser l'enveloppe budgétaire pour aller chercher des informations dont on peut se passer.
Fiable	Il arrive que le décideur doute de la fiabilité des données ayant servi à construire l'indicateur. Si tel est le cas, il ne l'utilisera pas.
Décisif, implique « l'action »	On ne se contente pas d'un simple "constat" qui n'induit aucune idée d'action. Un indicateur est une aide à la prise de décision. Cette décision peut être de ne rien faire, mais c'est tout de même une décision.

Le service effectue un suivi budgétaire qui pourrait être complété par la mise en place d'un suivi financier et analytique formalisé afin d'analyser et d'optimiser les ressources financières.

Au niveau individuel, plus de la moitié des collaborateurs du SPSL n'ont pas de description de poste. De même, des objectifs « SMART⁴ » ne sont pas systématiquement fixés aux collaborateurs du SPSL, direction comprise. Enfin, 4 membres du Conseil de direction du SPSL n'ont pas eu d'évaluations en 2019, ce qui contrevient à l'art. 059.01 IA-RPAC⁵ « Un entretien de collaboration a lieu chaque année. Il permet de faire le point sur les buts du travail de la personne, de connaître l'appréciation de celui/celle qui le/la supervise, de déterminer son degré de satisfaction et de choisir, le cas échéant, des moyens d'amélioration. Il sert de base à la fixation des objectifs de travail et à l'évaluation des prestations.»

R1. Définition et suivi d'indicateurs de performance

Afin d'améliorer la gouvernance du Service de protection et sauvetage, notamment de garantir l'alignement entre la stratégie et l'opérationnel, le CFL recommande à la direction du Service de mettre en place des indicateurs de performance avec des valeurs cibles à atteindre. Ces indicateurs opérationnels et financiers doivent remplir les six critères d'un bon indicateur de performance (orienté, constructible, rafraîchi en « temps réel », avoir un coût acceptable, être fiable et décisif).

Les indicateurs de performance doivent être régulièrement suivis, au niveau de la direction et des unités du service, à l'aide d'un tableau de bord.

Afin de fournir une ligne directrice claire à l'ensemble des collaborateurs et de les impliquer dans les missions du Service, des objectifs pertinents doivent être fixés, lors des entretiens de collaboration annuels.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	SPSL	Elevée

Position de l'audité	Acceptée
Éléments clés de la mise en œuvre :	
Des obligations et/ou indicateurs en lien avec les missions sécuritaires et de sauvetage sont décrites dans des lois fédérales, cantonales et diverses directives des autorités compétentes (temps de départ, temps de mobilisation, critères qualité, délai d'intervention, objectifs formation, jours d'engagement de miliciens, etc.). Certains de ces critères sont conditionnés pour la perception de subventions.	
En complément aux éléments décrits ci-dessus, d'autres indicateurs de performance vont être créés au sein du service afin d'optimiser le suivi des activités.	
En regard de la fixation des objectifs, les cadres du SPSL ont suivi la formation pour mener à bien des EC. Cette formation contient un module sur les objectifs SMART. Afin de consolider ces acquis, une formation sur la thématique de la fixation des objectifs annuels pour l'ensemble des cadres gérant du personnel sera organisée.	
Personne responsable de la recommandation	Commandant et chef de service
Délai	30.09.2023

⁴ SMART signifie Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel

⁵ Instructions administratives du Règlement du personnel de l'administration communale (RPAC)

2.2 Marchés publics

Sur la base de l'analyse du processus d'achat de fournitures et de services auprès de tiers, le CFL dresse les constats suivants :

- Les appels d'offres pour l'acquisition d'ambulances sont réalisés conformément à la législation sur les marchés publics, c'est-à-dire que le choix des procédures est adéquat par rapport aux montants des marchés et que la pondération des critères de notation apparaît satisfaisante ;
- Achats de fournitures et de services :
 - La législation sur les marchés publics oblige les collectivités publiques à réaliser a minima un appel d'offres sur invitation si la valeur totale d'un marché sur 48 mois maximum est supérieure à CHF 0.15 million ;
 - Le CFL a identifié deux marchés, adjugés à trois fournisseurs différents, pour lesquels aucun appel d'offres n'a été réalisé, ni aucun contrat établi, pour l'ensemble des achats effectués entre 2017 et 2020 (48 mois) :

Marché	Division	Fournisseur	Total achats SPSL (KCHF)	Total achats Ville (KCHF)	Appel d'offres effectué ?
██████████	SDIS	██████████	408		Non
██████████	Ambulances	██████████	129 (*)	135	Non
██████████	Ambulances	██████████	234 (**)	273	Non

Pour rappel, un marché dont la valeur est supérieure à KCHF 100 mais inférieure à KCHF 250, doit faire l'objet d'un appel d'offres sur invitation, et selon la procédure ouverte si supérieur à KCHF 250.

(*) : Dont KCHF 41 d'AA 2017

(**) : Dont KCHF 26 d'AA 2017

- De plus, les collaborateurs de ces unités achètent leurs marchandises et services directement auprès de ces fournisseurs, sans impliquer les acheteurs professionnels de la division achats du SALV.

R2. Respect de la réglementation relative aux marchés publics

Afin de respecter la réglementation relative aux marchés publics et dans un souci d'efficacité et d'économie, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Revoir la totalité des achats de fournitures et services, pour toutes ses divisions et unités avec les acheteurs professionnels du SALV et définir des procédures d'achat communiquées à tous les collaborateurs du service ;
- Respecter systématiquement les seuils AIMP de détermination des procédures d'appels d'offres à utiliser ;
- Effectuer une publication argumentée dans la Feuille des Avis Officiels et dans SIMAP lorsque les seuils AIMP sont dépassés et/ou que le marché a été adjugé en gré à gré sans mise en concurrence.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Conformité Financier	SPSL / SALV	Elevée

Position de l'audité	Acceptée
<p>Éléments clés de la mise en œuvre : Dans la continuité du renforcement des échanges avec le SALV, le SPSL va continuer à travailler avec ce service afin de poursuivre l'optimisation des achats et bénéficier de l'expertise du SALV. Par ailleurs, la solution ABACUS qui sera introduite au sein de la Ville de Lausanne permettra de répondre de manière plus efficace à cette recommandation qui touche non seulement le fonctionnement du SPSL, mais la Ville de Lausanne dans son ensemble, afin de respecter la réglementation relative aux marchés publics et son souci légitime d'efficacité et d'économie.</p>	

Personne responsable de la recommandation	Adjoint administratif du SPSL Chef de Division Achats, Approvisionnements & Assurances du SALV	Délai	30.09.2023
--	---	--------------	------------

2.3 Sites de stockage du matériel et des équipements

Le Service de protection et sauvetage de Lausanne loue :

- 3'102 m² de dépôts auprès de [REDACTED], situés dans un immeuble [REDACTED] à Lausanne, pour un loyer annuel de KCHF 220. La PCI y stocke du matériel de protection et d'intervention appartenant principalement au Canton et à la Confédération.

Le CFL constate l'absence de prise d'inventaire physique formalisée du matériel stocké. Ce matériel appartient à la Confédération mais est sous la responsabilité de la PCI, qui considère que cette procédure n'est pas nécessaire dans la mesure où le matériel n'est utilisé que par elle et accessible uniquement à son personnel ;

- 615 m² de locaux appartenant [REDACTED] pour un loyer annuel de KCHF 50, où sont entreposés des poids lourds pompiers de collection et 3 berces opérationnelles pour le compte du SDIS.

Le CFL comprend que la direction du service considère ces sites comme essentiels à leur fonctionnement, mais constate l'absence d'analyse économique et de faisabilité documentée visant à rechercher des alternatives au sein de l'administration communale, comme les surfaces de stockage significatives situées sur les sites du SALV et des Ateliers et magasins de la Ville (AMV).

R3. Rationalisation des sites d'entreposage

Afin d'optimiser l'utilisation des surfaces de stockage de la Ville et dans un souci d'économicité, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Réaliser et formaliser des prises d'inventaires tournants des équipements et matériels de la Confédération stockés sur le site de la Borde ;
- Contacter formellement le Service des gérances, le Service achat et logistique Ville et les Ateliers et magasins de la Ville pour déterminer si les espaces d'entreposage disponibles correspondent aux besoins identifiés, aussi bien pour les équipements de « la Borde » que les véhicules et berces entreposées à « Perrelet », et les conditions de location de ces espaces, le cas échéant.

Risque	Responsable	Priorité
Financier	SPSL	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée	
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<ul style="list-style-type: none"> • Un inventaire par panel d'articles sera créé et contrôlé sur un cycle pluriannuel. A noter que l'inventaire total est disponible en tout temps dans le logiciel cantonal du SCCM (OM MAT) qui est tenu à jour en fonctions des entrées et sorties des équipements et matériels. • Une analyse d'optimisation des locaux de la Borde sera effectuée, conjointement entre le SPSL et le service des gérances (GER). Celle-ci tiendra compte des besoins opérationnels spécifiques à la Protection civile. • Le bail de Perrelet a déjà été résilié pour fin août 2022 et des solutions sont en passe d'être trouvées dans des structures existantes pour les véhicules, berces et matériel à entreposer. 		
Personne responsable de la recommandation	Commandant de la protection civile et de l'ORPC Lausanne-District	Délai 30.09.2023

3. Ressources humaines

3.1 Eléments variables de paie et autres avantages

Sur la base d'une analyse des éléments variables de paie réalisée principalement sur l'année 2019, le CFL fait les constats suivants :

- 168 heures supplémentaires effectuées en 2019 et majorées à 33%, représentant KCHF 15, ont été payées à un collaborateur colloqué en classe 13 alors que l'art. 015.02 IA-RPAC mentionne que « Les chef-fe-s de service ainsi que les autres cadres supérieur-e-s (dès la classe 13) ne comptabilisent pas d'heures supplémentaires. » ;
- Afin de tenir compte de la pénibilité des tâches, une indemnité pour inconvénient de fonction et service irrégulier de CHF 10'231 par an est payée à tous les sapeurs-pompiers professionnels (« SPP ») ainsi qu'aux ambulanciers.
 - Certains occupent actuellement des postes administratifs du SDIS suite à une reconversion au sein du service, vont peu en intervention. Ils continuent néanmoins de percevoir l'intégralité de cette indemnité ;
 - Certains collaborateurs du service, qui n'ont jamais été en opération d'extinction ou de sauvetage, ont le statut de « sapeur-pompier professionnel » ou « ambulancier » et perçoivent également cette indemnité.

L'indemnité pour inconvénients de fonction est assurée auprès de la CPCL, et le droit à la retraite pour ces fonctions a été fixé à 60 ans.

- Des incohérences dans l'attribution des indemnités ont été relevées. A titre d'exemple, alors qu'un collaborateur perçoit un inconvénient de fonction, son collègue, qui occupe le même poste et fait le même travail, ne le perçoit pas ;
- Certains éléments variables de paie octroyés ne se basent sur aucune IA-RPAC ou note municipale. Ainsi, une indemnité mensuelle de CHF 91, représentant un total de KCHF 27 pour 2019, est accordée aux sapeurs-pompiers qui sont mis en « journalier », c'est-à-dire qui ne sont pas présents en caserne pour cause de formation ;
- Les collaborateurs qui travaillent à la caserne de la Vigie utilisent gratuitement 74 places de parc appartenant à la Ville de Lausanne pour stationner leur véhicule privé sur leur lieu de travail, ce qui est contraire au plan de mobilité valable pour l'ensemble des employés communaux ;

R4. Conformité des éléments variables de paie avec le Règlement du personnel de l'administration communale

Afin de garantir le respect des dispositions du Règlement du personnel de l'administration communale, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage, avec le support du Service du personnel, de réexaminer les éléments variables de paie octroyés à son personnel, en particulier :

- Les heures supplémentaires ne doivent pas être payées pour le personnel en classe 13 et au-delà ;
- Les modalités d'attribution de l'inconvénient de fonction selon l'IA-RPAC 40.10 doivent être revues et validées par le Service du personnel ;
- Tous les éléments variables de paie sans justificatif légal ou réglementaire doivent être supprimés ;
- Les critères d'attribution et de facturation de toutes les places de stationnement mises à disposition du personnel pour leur véhicule privé, doivent être incluses dans le plan de mobilité de la Ville de Lausanne et ces avantages déduits, le cas échéant, des paies mensuelles ;
- Les conditions d'éligibilité au régime spécial de retraite des sapeurs-pompiers et des ambulanciers doivent être clarifiées: ces avantages spécifiques ne peuvent être octroyés qu'aux professionnels du feu et aux ambulanciers, selon des critères de temps passé en intervention.

Risque	Responsable	Priorité
Conformité Gouvernance Financier	SPEL / RRHD	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre :			
<ul style="list-style-type: none"> • Depuis l'audit, le paiement des HS pour une personne en classe 13 et au-delà a été revu et corrigé. Cette personne ne perçoit plus de HS. • Le SPSL s'engage à prendre contact avec le SPEL afin qu'il analyse les modalités d'attribution de l'inconvénient de fonction, les conditions d'éligibilité au régime spécial de retraite des sapeurs-pompiers et des ambulanciers et préavise de son octroi aux différents cadres et collaborateurs-trices du SPSL. • Les indemnités accordées aux SPP le sont en particulier dans le cadre d'engagement au profit de la formation de l'Académie latine des sapeurs-pompiers, cogérée par le SPSL et l'ECA. A la suite de la mise en place d'un nouveau barème de solde en 2015, la base légale existante pour le versement de l'indemnité de mise en journalier a en effet disparu. Afin de remédier à cet état, des démarches vont être entreprises afin d'élargir l'IA-RPAC 39.01 qui prévoit une indemnité pour les seuls instructeurs du Corps de Police mis à disposition de l'Académie de Police de Savatan. • Concernant les places de stationnement, il faut rappeler que le SPSL est un service d'urgence. Dès lors, il se doit de mettre des places à la disposition du personnel d'intervention alarmé pour garantir sa présence à toute heure. Aucune place au sein de l'enceinte de la caserne n'est garantie pour les autres membres du service, l'espace dans la cour étant dédié prioritairement aux véhicules d'intervention, aux formations et aux différents travaux du service. Il ne serait pas adéquat d'exiger le paiement de places de parc aux collaborateurs-trices alors que ces espaces ne sont pas toujours disponibles. 			
Personne responsable de la recommandation	Responsable Observatoire des Métiers et Rémunérations (OMR) du SPEL Responsable RH du SPSL Commandant et chef de service	Délai	30.09.2023

3.2 Politique du personnel des ambulanciers

Le CFL constate que des heures supplémentaires pour KCHF 60 ont été payées en 2019 à 11 ambulanciers, sur un total de 51 collaborateurs au sein de cette division. En effet, il apparaît que les équipes étaient très sollicitées même avant le Covid-19.

Dix ambulancières ayant moins de 40 ans, cette situation pourrait encore se dégrader si des absences prolongées étaient constatées. En effet, les femmes enceintes ne peuvent pas travailler sur le terrain dès l'annonce de leur grossesse. Or, les ambulanciers devant être remplacés par des collaborateurs en contrat à durée déterminée au bénéfice d'une formation reconnue; le SPSL recourt actuellement à des ambulanciers travaillant dans les sociétés privées concurrentes pour effectuer ces remplacements, généralement à des taux d'activité réduits au sein du SPSL. La Ville ne recevant aucune indemnité des assurances en cas de grossesse, ces remplacements sont entièrement financés par ses soins. Ainsi, le CFL encourage la direction du SPSL à analyser si la stratégie actuelle, soit le remplacement par des ambulanciers privés à taux partiels, est adéquate ou s'il serait justifié d'augmenter l'effectif actuel.

4. SDIS Lausanne – Epalinges

Les sapeurs-pompiers du SPSL constituent le Service de défense incendie et secours (« SDIS ») Lausanne-Epalinges, constitué de professionnels (« SPP »), de volontaires (« SPV ») et de jeunes sapeurs-pompiers.

Les SPP assurent les interventions d'urgence et de sauvetage 24h sur 24, effectuent la maintenance et la remise en état du matériel, des véhicules, des engins et des locaux. La formation continue représente une part importante de leur quotidien.

Le SDIS Lausanne-Epalinges est organisé de la façon suivante :

- 106 SPP, répartis en 4 sections de 26-27 personnes. Chaque section effectue un service de 24h tous les 4 jours. L'organisation est la suivante : lorsque la section 1 est dite en « permanence », la section 3 est en caserne et les sections 2 et 4 sont en congé. Les SPP profitent généralement de jours de permanence pour effectuer des formations (1-2 fois par mois). Bien que leur venue lors du jour de permanence ne soit pas obligatoire, les SPP peuvent être appelés lorsque l'effectif en caserne n'est pas suffisant ;
- 9 officiers, qui ont chacun une responsabilité annexe (ressources humaines, gestion du matériel, gestion de la formation, gestion du planning, etc.). Ils ont des horaires de bureau mais sont appelés, lors de leur semaine de piquet, sur les interventions nécessitant une coordination importante ;

- 4 collaborateurs supports (spécialiste appareil respiratoire, matériel, chef des régulateurs) ;
- 4 collaborateurs (3.5 EPT) administratifs ;
- 104 SPV dont :
 - 46 UAPP (Unité d'Appui du Poste Permanent) : ce sont des sapeurs-pompiers volontaires qui reçoivent une formation particulière et ont passé un test d'aptitude. Chaque week-end, deux UAPP le samedi et deux le dimanche sont en caserne et participent aux interventions avec les SPP ;
 - Les 58 SPV du DAP (détachement d'appui à Lausanne) sont utilisés presque exclusivement pour des manifestations lausannoises (20 km de Lausanne, marathon, etc.) et très rarement mobilisés pour des interventions (aucune en 2019).

4.1 Effectif des sapeurs-pompiers professionnels

La prise en charge financière des ressources humaines par l'ECA est définie dans la convention conclue entre l'ECA et la Ville de Lausanne qui court du 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2021 :

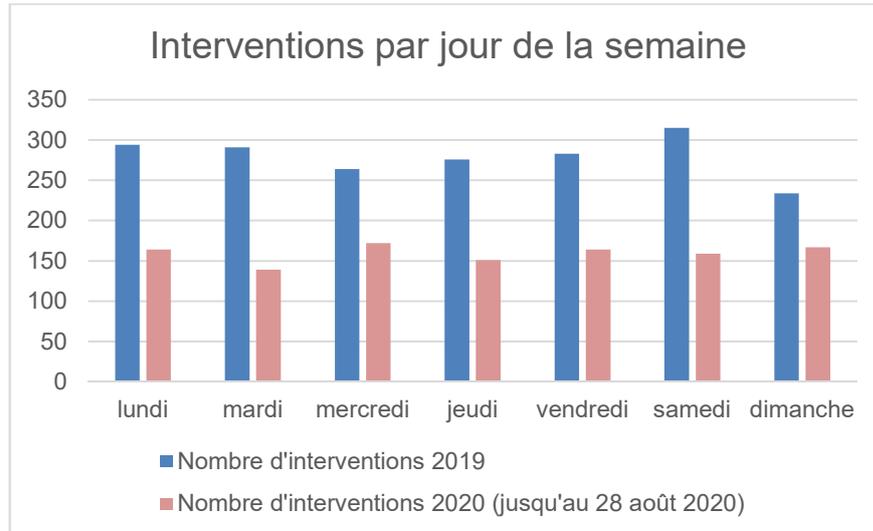
- Le SDIS devant couvrir l'ensemble des missions dévolues à des sapeurs-pompiers, notamment en matière de lutte contre le feu et les éléments naturels, de secours et de lutte contre les événements de type ABC (atomique, biologique, chimique), l'ECA admet un effectif de 100 sapeurs-pompiers professionnels ;
- L'ECA considère que l'effectif quotidien en caserne nécessaire pour assurer les interventions en cas d'incendies et dégâts naturels se compose de 8 sapeurs-pompiers, 2 cadres et 1 officier, soit un total de 11 SPP. En tenant compte du nombre d'heures à effectuer pour assurer un service de 365 jours par année, 24 heures sur 24, de la formation permanente et de la maladie / des accidents, l'ECA prend en compte et finance un effectif de 54 EPT ;
- Selon les calculs de l'ECA, le tarif horaire de base d'un sapeur-pompier professionnel est de CHF 68;
- L'ECA définit également sa contribution, en termes d'effectif nécessaire pour la permanence, de formation et de logistique et locaux pour des missions spécifiques telles les missions de secours routier, les missions sur les installations ferroviaires et le soutien psychologique d'urgence.

Le CFL a fait les constats suivants par rapport à l'effectif des sapeurs-pompiers professionnels :

- L'effectif des SPP de la Ville (115) est supérieur à l'effectif admis par l'ECA (100). Il en va de même pour l'effectif nécessaire en cas d'incendies et dégâts naturels, en tenant compte de la part des heures consacrées à ces interventions par rapport au temps total passé en intervention par le SDIS, soit 50% en 2019 (cf. annexe 2) :

Grade	Effectif selon convention ECA	Effectif du SDIS		Différence entre la convention ECA et l'effectif du SDIS
		Total	Mobilisé pour les incendies et les dégâts naturels	
Officier	6	9	5	-1
Cadre	10	16	8	-2
Sapeur	38	90	45	7
Support		4		
Total	54	119	58	+4

- Le SPSL a défini un effectif minimum quotidien en caserne de 20 SPP la semaine et de 19 SPP plus un UAPP le week-end. La convention signée avec l'ECA prévoyant un effectif à l'engagement de 11 SPP pour les missions feux et éléments naturels, la présence des 9 SPP restants doit donc permettre d'absorber les interventions techniques et ABC ;
- Le SPSL ne dispose actuellement d'aucune analyse permettant de comparer les besoins en effectif, formation et logistique, ainsi que les coûts y relatifs, définis et admis par l'ECA avec les besoins et coûts réels du SDIS. Ces informations sont pourtant nécessaires afin d'évaluer l'adéquation de l'organisation du SDIS et préparer les négociations en vue du renouvellement de la convention avec l'ECA ;
- Bien que le nombre d'interventions en fonction du jour de la semaine soit stable (nous n'avons pas constaté de différence significative entre les jours de la semaine et le week-end par exemple), le CFL constate que la présence en caserne des SPP du lundi au vendredi a été supérieure à 20 durant 135 jours en 2019, soit 52% des jours ouvrés :



- Les 46 UAPP mobilisables à Lausanne sont appelés en renfort lorsque la section de permanence ne suffit pas, ce qui s'est produit 7 fois en 2019, et sont rémunérés à l'heure. Sachant que les heures de formation (KCHF 150) et celles de permanence (KCHF 70) payées en 2019 se montent à KCHF 220, le coût horaire des UAPP pour les 52 week-ends et 10 jours fériés de permanence effectués en 2019 est estimé à CHF 80, soit bien plus élevé que le coût horaire de CHF 68 calculé par l'ECA pour un SPP ;
- Quatre collaborateurs du SDIS effectuent principalement du support, et vont parfois en intervention (gestion des berces spécialisées en appui aux opérations) :
 - Un EPT, spécialiste des appareils respiratoires, est responsable de l'atelier. Selon la convention signée avec l'ECA, celle-ci doit verser CHF 28'333 chaque année (i.e. 0.2 EPT et non un EPT), ce qui n'a pas été le cas en 2019. En effet, le SDIS préfère facturer les prestations effectuées. KCHF 158 sont également versés par l'ECA pour le travail fourni par les sapeurs-pompiers à l'atelier des appareils respiratoires ;
 - Deux EPT en charge du matériel ;
 - Un EPT responsable des régulateurs, soit des pompiers qui restent à la caserne pour rappeler les sapeurs-pompiers en cas de besoin.

Des départs à la retraite étant prévus ces deux prochaines années, il serait envisageable que des sapeurs-pompiers en section puissent effectuer ces tâches à l'avenir.

- Une réflexion commune a été entamée portant sur l'avenir de l'agglomération lausannoise en matière de défense incendie et secours, c'est la mise en place future de la Vision Intégrée Défense Incendie et Secours (« VIDIS ») 20-25. Prévu en janvier 2023 en cas d'acceptation par les différentes communes concernées de l'agglomération lausannoise, ce projet devrait permettre d'augmenter le nombre d'interventions en semaine de 25% sans qu'une augmentation de l'effectif total ne soit nécessaire. En effet, l'adaptation des horaires des sapeurs-pompiers, à savoir plus de personnel les jours ouvrés et moins durant la nuit et le week-end, devrait permettre d'absorber cette augmentation.

R5. Optimisation du nombre de sapeurs-pompiers en caserne

Afin d'optimiser l'effectif à l'engagement du SDIS, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Réaliser une analyse opérationnelle et financière, sur la base des tâches réalisées par les sapeurs-pompiers en caserne et en interventions, afin de s'assurer du correct dimensionnement de l'effectif professionnel ;
- Redéfinir et optimiser les postes des collaborateurs supports lors de leur départ à la retraite, certaines tâches pouvant être transférées aux sapeurs-pompiers en section.

Risque	Responsable	Priorité
Financier Opérationnel	SPSL	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<p>Depuis 2017, un processus visant à l'optimisation du dispositif de défense incendie dans l'agglomération lausannoise a été lancé. Ce projet, nommé VIDIS 20-25, se concrétisera au 1^{er} janvier 2023. Il fera l'objet d'une note municipale courant 2022. Elle prendra en compte les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les résultats de l'analyse opérationnelle, financière et des effectifs liés au projet. • La définition et l'optimisation des postes existants et futurs des sapeurs-pompiers en section et de leur encadrement. 			
Personne responsable de la recommandation	Commandant et chef de service Commandant des sapeurs-pompiers	Délai	31.03.2023

4.2 Planification des horaires de travail et saisie des éléments variables de paie

Le SDIS utilise actuellement une base de données MS Access pour planifier les horaires de travail de ses sapeurs-pompiers professionnels. Le logiciel de planification Polypoint, déjà utilisé par les ambulanciers du SPSL, va être mis en place au sein du SDIS, et des nouveaux horaires devraient être instaurés en 2022 dans le cadre de la mise en place du projet VIDIS 20-25.

Les travaux effectués par le CFL montrent que :

- Dix collaborateurs du SDIS peuvent changer les plannings dans la base de données qui ne comporte pas de contrôle d'accès ;
- La planification actuelle des horaires des 106 SPP est chronophage : elle mobilise deux collaborateurs à temps plein ainsi que huit collaborateurs de manière partielle. Il est prévu que seuls les deux responsables de la planification effectuent ce travail avec l'arrivée de Polypoint ;
- 28 collaborateurs du SDIS, administratifs et SPP à horaire régulier, saisissent leurs heures dans cette base de données en lieu et place de TimeTools, ce qui est non conforme à l'article 1 du règlement ATT de la Ville ;
- Les 600-700 éléments variables de paie mensuels sont saisis dans une base MS Access, puis imprimés, signés par les responsables et ressaisis manuellement dans Peoplesoft, ce qui mobilise 0.13 EPT d'une collaboratrice de l'unité RH, nécessite une revue par le responsable des finances du Service et engendre un risque d'erreurs. Pour l'instant, il est uniquement prévu une exportation automatisée des données relatives aux absences et aux vacances de Polypoint vers Peoplesoft, mais pas des éléments variables de paie.

R6. Amélioration de la planification des effectifs professionnels et de la saisie des éléments variables de paie

Afin d'améliorer l'efficacité du processus de planification des heures de travail du personnel du SDIS, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Redéfinir les rôles et responsabilités dans le processus de planification des horaires, et le retranscrire dans les droits d'accès à Polypoint ;
- Demander au SOI d'interfacer Polypoint et Peoplesoft afin d'optimiser le processus de saisie et de contrôles des éléments variables de paie ;
- Instaurer l'utilisation par tous les collaborateurs à horaire régulier de Timetools, conformément à l'article 1 du règlement ATT.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier Opérationnel	SPSL	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre :			
<ul style="list-style-type: none"> • La mise en service de Polypoint a démarré au 01.01.2022. Mis à part les deux officiers en charge du projet, quatre cadres des sections ont les droits d'accès pour la planification des sections. • Concernant l'interfaçage, les travaux sont en cours avec le SPEL et le SOI. Fin juin 2022, les travaux devraient être terminés selon les disponibilités du SPEL. • Polypoint permet à l'ensemble des collaborateurs.trices de l'entité sapeurs-pompiers de timbrer. Le personnel en horaire régulier est bien entendu intégré dans le système. Les horaires et conditions du traitement horaire de ces collaborateurs ont été paramétrés dans ce système comme cela aurait été le cas dans TimeTool. Pour l'ensemble de ce paramétrage, l'entité sapeurs-pompiers a été soutenue et appuyée par la RRH, le SPEL et le SOI pour les aspects règlementaires et techniques. Un projet de modification du guide ATT sera proposé au SPEL en 2023. 			
Personne responsable de la recommandation	Responsable RH	Délai	30.09.2023

4.3 Coût et tarif des prestations facturées par le SDIS

Les tarifs horaires suivants sont notamment appliqués :

- Sur décision de la Municipalité :
 - CHF 150 par sapeur-pompier professionnel ainsi que des tarifs spécifiques pour le matériel, les frais administratifs et les véhicules⁶. Ces tarifs sont applicables pour le sauvetage de personnes et d'animaux, les interventions techniques et les désincarcérations ;
 - Les déclenchements intempestifs des alarmes automatiques⁷ sont facturés de CHF 350 à CHF 1'200 selon le nombre d'interventions effectuées durant l'année civile ;
- CHF 170 pour les interventions ABC (atomique, bactériologique, chimique), celles-ci étant facturées à la Direction générale de l'environnement de l'Etat de Vaud.

Le CFL constate que :

- Depuis le 1^{er} février 2020, l'art. 33 du Règlement d'application de la loi sur le service de défense contre l'incendie et de secours (RLSDIS) prévoit un forfait unique de CHF 1'000 par déclenchement intempestif des alarmes. Ainsi, le tarif municipal établi en 2015 n'est plus conforme au RLSDIS et doit être revu au plus vite ;
- Le SDIS ne dispose pas de modèle analytique d'analyse financière permettant de déterminer l'ensemble des coûts complets d'exécution de ses interventions. Ainsi, il n'est pas possible d'identifier d'éventuelles pistes d'optimisation, que ce soit par la réduction des coûts ou la renégociation de leur financement, soit par les autres communes, soit par le Canton ;
- La subvention versée par l'ECA couvre les coûts des interventions « feu » et « dégât naturel » qui ont lieu en dehors du périmètre du SDIS et qui ne sont pas facturées aux communes concernées. Le CFL constate que :
 - L'ensemble des opérations réalisées par le SDIS fait ressortir un excédent de charges de CHF 12.4 millions en 2019, après prise en compte des coûts transverses du SPSL, de la direction Sécurité et économie et de la Ville de Lausanne ;
 - Le temps consacré aux interventions hors périmètre du SDIS représentant 40% des heures totales passées en intervention par le SDIS, une partie des charges y relatives étant supportées par la Ville de Lausanne ;
- Le SPSL organise les cours et le paiement des sapeurs-pompiers volontaires d'Epalinges, prestations facturées annuellement pour KCHF 146. Notre calcul indique que KCHF 90 de plus par an devraient être facturés pour couvrir les coûts complets correspondants.

⁶ [520.3 Tarif municipal relatif au service de défense contre l'incendie et de secours de la ville de Lausanne pour la facturation des frais d'intervention](#) du Recueil systématique du droit communal.

⁷ [520.2 Tarif municipal relatif au service de défense contre l'incendie et de secours de la ville de Lausanne pour la facturation des prestations particulières](#) du Recueil systématique du droit communal.

R7. Optimisation de la tarification

Afin d'optimiser la tarification du SDIS, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Mettre à jour, dès que possible, les tarifs définis par la Ville de Lausanne afin de se conformer à la réglementation cantonale en vigueur. Afin d'éviter des mises à jour fréquentes, le CFL encourage la Ville à se référer aux dispositions cantonales lorsque celles-ci définissent précisément les modalités de facturation ;
- Mettre en place une analyse financière permettant de déterminer l'ensemble des coûts complets d'exécution des interventions du SDIS et de les comparer avec les subventions reçues, voire les tarifs en vigueur pour la facturation ;
- Revoir, le cas échéant, la tarification des prestations facturées par les sapeurs-pompiers afin de couvrir une plus grande partie des coûts supportés par le SDIS. La formation des sapeurs-pompiers doit également être incluse dans le tarif horaire d'intervention ;
- Les interventions hors du périmètre du SDIS Lausanne-Epalinges devraient être financées, en plus grande partie du moins, par les communes sur lesquelles l'intervention a été effectuée ou par l'ECA ;
- Les prestations facturées à Epalinges devraient couvrir les coûts effectifs supportés par la Ville pour la fourniture de ces prestations.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre : Une analyse comparative a été effectuée auprès des principaux autres corps de sapeurs-pompiers professionnels de Suisse afin de permettre au SPSL de se positionner quant aux tarifs actuellement pratiqués. En complément, une analyse sera étudiée dans le cadre de la mise en place de VIDIS 20-25 dans l'agglomération lausannoise afin de permettre une comparaison entre le coût des interventions et les subventions perçues des partenaires. Le cas échéant, des démarches seront entreprises avec ceux-ci afin d'obtenir une meilleure couverture des coûts. Il en ira de même du contrat de droit administratif liant la Ville de Lausanne à la commune d'Epalinges. Le projet VIDIS 20-25 fera l'objet d'une note municipale courant 2022.			
Personne responsable de la recommandation	Commandant et chef de service Commandant des sapeurs-pompiers	Délai	30.06.2023

4.4 Processus de facturation des prestations

Une secrétaire comptable (1 EPT) et l'officier responsable de la comptabilité du SDIS Lausanne-Epalinges facturent les interventions effectuées par les sapeurs-pompiers, qui représentent un total de CHF 1.6 millions en 2019.

Ils génèrent manuellement ces factures dans GEFI sur la base de données issues du système opérationnel ECAWIN de l'ECA. Sur les neuf premiers mois de l'année 2020, environ 305 factures ont été émises (hors prestations « ABC »), soit une moyenne de 3 factures par jour ouvrable. Le CFL constate :

- L'absence de réconciliation entre ECAWIN et GEFI, visant à s'assurer que toutes les interventions effectuées ont été facturées. Le responsable vérifie uniquement l'exactitude d'un échantillon de pièces pour les interventions ABC payées par le Canton ;
- Les interventions qui peuvent être facturées mais pour lesquelles aucune facture GEFI n'a été émise ne font pas l'objet d'un journal d'exceptions revu indépendamment. En effet, sur les neuf premiers mois de l'année 2020, nous avons identifié 93 interventions non facturées, le plus souvent des déplacements sans intervention ou une annulation tardive. Ainsi, le déclenchement intempestif des alarmes, par exemple, n'est pas systématiquement facturé malgré le forfait prévu par le règlement cantonal. De même, les heures passées en intervention ne sont pas comparées aux montants facturés. A titre d'exemple, il est étonnant que les prestations ABC n'ont été facturées en 2019 que

pour KCHF 84 alors que le tarif horaire se monte à CHF 170 et que 4'401 heures y ont été consacrées selon le rapport de gestion ;

- Une partie importante du temps de travail de la secrétaire comptable est liée au traitement des amendes d'ordre reçues suite à des infractions des véhicules d'urgence, dont 80% sont commises sur le territoire lausannois. Ce processus doit également être fait au sein de l'unité Ambulances.

Aucune simplification de ces démarches n'ayant été entreprise entre le SPSL et le Corps de Police, le CFL leur suggère de voir avec le SOI les possibilités de simplification et de digitalisation du processus d'annulation des amendes d'ordre pour les feux bleus.

R8. Optimalisation et amélioration du contrôle du processus de facturation

Afin d'optimiser son processus de facturation, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Mettre en place une réconciliation formelle entre ECAWIN et GEFI visant à s'assurer de l'exhaustivité de la facturation des prestations effectuées ;
- Appliquer systématiquement le forfait prévu par le règlement cantonal pour les déclenchements intempestifs d'alarme ;
- Documenter les prestations effectuées non facturées et mettre en place une revue indépendante des justificatifs ;
- Simplifier le processus de facturation en supprimant les étapes sans valeur ajoutée, et automatiser le processus d'annulation des amendes d'ordres pour les véhicules d'urgence.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL / SFIN	Elevée

Position de l'audité	Acceptée	
Eléments clés de la mise en œuvre :		
<ul style="list-style-type: none"> • Les démarches pour la mise en place d'une réconciliation entre ECAWIN et GEFI ont été prises et seront en place dès le bouclage des comptes 2021. • Il en va de même de la documentation des prestations non facturées. • Le forfait prévu pour le déclenchement intempestif des alarmes automatiques a été adapté et il est systématiquement appliqué depuis le mois de janvier 2021. • Des échanges ont eu lieu avec le Corps de police concernant le processus des amendes d'ordres pour les véhicules d'urgence. Une analyse est en cours pour tenter de trouver une solution technique ou opérationnelle qui prenne en compte les exigences imposées par un ordre de Police Judiciaire émanant du Commandant de la Police cantonale. 		
Personne responsable de la recommandation	Adjoint administratif Commandant et chef de service	Délai 30.03.2023

4.5 Processus de paiement des soldes des sapeurs-pompiers volontaires

Le processus de paiement des sapeurs-pompiers volontaires (« SPV »), qui représente environ KCHF 700 en 2019, est initié dans ECAWIN. Une fois par trimestre, l'ensemble des heures de formation, d'intervention et de permanence saisies dans ce logiciel sont extraites et envoyées automatiquement au SFIN pour être payées par le système de paiement Mammüt.

Le CFL constate que :

- L'absence de revue indépendante des données saisies dans le système permet l'ajout et la suppression d'un SPV. De même, un SPV fictif peut être créé et des paiements indus effectués ;
- Les formations effectuées par les SPV et SPP ne sont pas réconciliées avec les indemnités payées par l'ECA pour chaque heure de formation.

Sur un échantillon de 78 présences individuelles à un cours, le CFL n'a pas identifié d'anomalie et constate que les SPP sont autorisés par le règlement à être sapeurs-pompiers volontaires dans d'autres communes.

R9. Renforcement des contrôles sur le processus de paiement des sapeurs-pompiers volontaires

Afin de garantir l'existence et l'exactitude des soldes versées aux sapeurs-pompiers volontaires, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Mettre en place un processus documenté sur les entrées et sorties des sapeurs-pompiers volontaires de la base ECAWIN et des contrôles visant à s'assurer de l'exactitude, exhaustivité et existence des données saisies ;
- Renforcer les contrôles sur le processus de paiement des soldes.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL	Elevée

Position de l'audité	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre : Les procédures requises vont être établies afin de renforcer le système existant et en consultant les pratiques en vigueur dans les autres SDIS du canton.			
Personne responsable de la recommandation	Commandant des sapeurs-pompiers	Délai	30.06.2022

5. Protection civile (PCi)

5.1 Amélioration des processus de l'Office

Les principales missions de l'Office (3.4 EPT) sont : tenir à jour l'application PISA dans laquelle tous les astreints sont répertoriés, les convoquer via cette application pour leur entrée en service (cours de répétition, manifestations ou situations d'urgence) et gérer la comptabilité liée aux convocations avec l'application OM COMPTA, en particulier pour le paiement des soldes et les participations financières du Canton.

A la revue des tâches effectuées par l'Office, le CFL constate que :

- Les possibilités de corruption de données lors du paiement des soldes, processus par définition risqué, sont très limitées du fait que les logiciels utilisés par l'Office sont imposés, gérés et hébergés par le Canton et la Confédération.

Néanmoins, l'extraction d'une partie de la base de données OM COMPTA, effectuée sous forme d'un fichier, est déposée dans un dossier du SOI pour alimenter le logiciel comptable de la Ville GEFI et déclencher le paiement des soldes. Le CFL constate que ce processus n'est actuellement pas entièrement automatisé et comporte donc des risques dans les actions manuelles menées. En outre, ce fichier est déposé dans un répertoire sur le réseau accessible à quatre comptes techniques et 22 personnes différentes en écriture, dont trois personnes du Service du travail et trois autres du Service social ;

- Les feuilles de présence des astreints sont tenues de manière inégales et non harmonisées. Un axe d'amélioration serait l'harmonisation de ces feuilles de présence ainsi que le renforcement de la formalisation des contrôles effectués.

R10. Restriction d'accès au fichier de paiement

Afin de limiter l'accès au répertoire permettant le transfert d'informations comptables de l'application OM Compta vers GEFI, le CFL recommande au Service d'organisation et d'informatique la suppression des accès non pertinents afin de limiter le risque de corruption du fichier et donc du versement des soldes.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SOI	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Des échanges ont déjà eu lieu entre le SOI et le responsable financier du SPSL pour réduire au maximum le risque relevé dans cette recommandation. Les travaux y relatifs sont en cours.			
Personne responsable de la recommandation	Cheffe du SOI Adjoint administratif du SPSL	Délai	30. 09.2022

5.2 Contrôles et entretien des abris par les unités Logistique et Bureau Technique

Il existe plusieurs types d'abris de protection civile :

- Abris privés : accueil des habitants du bâtiment dans lequel ils habitent ;
- Abris publics : accueil des personnes ne disposant pas d'abris dans leur propre lieu d'habitation ;
- Les constructions de protection civile : accueil des personnes astreintes à la protection civile.

L'unité Logistique entretient les constructions PCi, garantit la maintenance des installations, du matériel et des engins, gère le stock de matériel et d'équipement et les aspects logistiques opérationnels. Le Bureau Technique a quant à lui pour tâches le suivi des abris privés, soit principalement les approbations, les dispenses et les visites de conformité / contrôle.

Suite à sa revue, le CFL relève l'absence de suivi efficient et documenté des heures par activité et par abris, pour chacun des collaborateurs des unités Logistique et Bureau Technique (7 EPT).

R11. Suivi des heures des collaborateurs des unités Logistiques et Bureau Technique

Afin de s'assurer de l'efficacité des tâches effectuées par les collaborateurs des unités Logistique et Bureau Technique, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de mettre en place un suivi de leurs heures de travail par activité et abris.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Opérationnel	SPSL	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée		
Éléments clés de la mise en œuvre : Un suivi existe déjà pour la logistique PCi et pour les tâches réalisées dans les constructions PCi. Celui-ci sera renforcé et également appliqué au bureau technique dans le courant du 1er semestre 2022. A ces fins, une liste de contrôles d'entretien pour les différents types de constructions et d'abris, ainsi que le système de rapport des activités liées aux travaux de la section logistique PCi/Infra 1 et le bureau technique vont être créés afin d'estimer au plus près le temps dévolu par collaborateur à chaque tâche et abri spécifique, en ligne avec le manuel de la logistique pour les ouvrages de protection édité par l'OFPP.			
Personne responsable de la recommandation	Commandant de la protection civile et de l'ORPC Lausanne-District	Délai	30.09.2022

6. Centre de formation de La Rama (CFR)

La Ville de Lausanne est propriétaire du CFR situé à Cugy, à 12 km de la caserne du SPSL. Ses activités sont les suivantes :

- Offrir, à l'interne de la Ville comme à l'externe, huit salles de cours de 9 à 160 places, des pistes d'exercices, un simulateur incendie et un restaurant ;
- Exploiter le restaurant du CFR qui propose un maximum de 98 places ;
- Gérer le budget et organiser la facturation.

6.1 Simulateur incendie de La Rama

La Ville de Lausanne a construit, en collaboration avec l'ECA, un simulateur d'incendie sur le site du CFR. Son utilisation est régie par une convention signée le 21 juillet 2010 entre les deux parties qui fixe la répartition de ses coûts d'exploitation :

- Coûts d'exploitation : tous les coûts du simulateur (électricité, eau, chauffage, taxes, etc...) à l'exception des coûts de personnel, sont payés à 80% par l'ECA et à 20% par le SPSL ;
- Les coûts du personnel sont pris en charge comme suit :
 - Responsable technique (0.2 EPT) par le SPSL ;
 - Responsable méthodologique : 80% par l'ECA et 20% par le SPSL ;
- Les coûts d'entretien sont assumés à 50% par le SPSL et à 50% par l'ECA. Ils comprennent notamment les coûts de vérification et d'entretien périodique du simulateur ;
- Les coûts de réparation sont assumés à 50% par le SPSL et à 50% par l'ECA ;
- Le traitement des éventuels coûts de rénovation n'est pas défini.

L'ECA paie et comptabilise les factures des fournisseurs pour ces différents postes de charges, qui représentent en 2019 CHF 0.3 million selon les estimations du CFL, mais le SPSL ne formalise pas ses contrôles sur l'exactitude des coûts refacturés.

R12. Validation des coûts refacturés par l'ECA pour le simulateur incendie

Afin de s'assurer de l'exactitude de tous les coûts refacturés par l'ECA pour le simulateur incendie de La Rama, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Formaliser l'ensemble des contrôles périodiques réalisés ;
- Mettre en place une revue indépendante de ces contrôles.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL	Moyenne

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre : Le système en place sera renforcé et formalisé par la validation par le responsable méthodologique (employé de la Ville de Lausanne) de la facture semestrielle des coûts refacturés par l'ECA. Les copies des pièces (seuil de matérialité fixé à CHF 2'000) seront également ajoutées à ce décompte.			
Personne responsable de la recommandation	Commandant et chef de service	Délai	30. 06. 2023

6.2 Pérennité financière du centre de formation de La Rama

Les deux activités commerciales du CFR sont :

- La location d'infrastructures de formation (salles de cours et pistes d'exercices principalement) ;
- La restauration dans le cadre de l'exploitation du restaurant du CFR.

Ce centre de formation, de par son emplacement géographique, ne peut que difficilement drainer des clients en dehors de ceux qui viennent suivre des formations professionnelles liées à la protection incendie.

Le CFL a réalisé ses analyses sur la base des données comptables GEFI de 2016 à 2019, et construit le compte de fonctionnement suivant pour 2019 :

Compte de fonctionnement simplifié CFR - 2019

en kCHF	Restaurant		Locations		Autres		Total	
Revenus CFR	385	100%	314	100%	12	100%	711	100%
Coûts variables - Produits alimentaires	- 222		-		-		- 222	
Coûts variables - Autres	- 4		-		-		- 4	
Marge sur coûts variables	158	41%	314	100%	12	100%	485	68%
Coûts fixes spécifiques* - Salaires	- 437		- 369		-		- 805	
Coûts fixes spécifiques - Autres	- 49		- 3		-		- 53	
Marge sur coûts fixes spécifiques	- 327	-85%	- 58	-18%	12	100%	- 373	-52%
Coûts fixes non spécifiques (énergies,...)							- 245	
Perte d'exploitation CFR avant amortissements et intérêts calculés							- 618	-87%
Amortissements							- 292	
Intérêts calculés							- 73	
Résultat CFR avant imputation coûts transverses							- 983	-138%
Coûts transverses du SPSL							- 165	
Résultat CFR après imputation coûts transverses SPSL							- 1'148	-161%
Coûts transverses de la VdL							- 83	
Résultat CFR après imputation coûts transverses VdL							- 1'231	-173%

*spécifique: directement attribuable à l'activité

Le CFL constate que :

- La marge sur coûts variables du restaurant est trop faible à 41% : il est admis que la marge sur les solides dans la restauration tourne autour des 70% alors que celle sur les liquides est de l'ordre de 85% ;
- La marge sur coûts variables de KCHF 485 ne couvre de loin pas les KCHF 805 de masse salariale des dix employés du CFR. C'est également le cas par activité. La structure des salaires est donc bien trop élevée ;
- La structure de coûts fixes non spécifiques (incluant les amortissements, les intérêts calculés et les autres coûts fixes tels que l'entretien, les énergies, etc.) est également significative avec un total de KCHF 610.

La simple couverture des coûts fixes spécifiques du restaurant à taux de marge constant sous-entend une hausse des revenus annuels issus de la restauration de CHF 0.8 million soit une augmentation de 207% pour l'année 2019. Pour la location, il faudrait compter, toujours pour 2019, sur un revenu complémentaire de KCHF 58, soit une hausse de 18%.

En coûts complets, le CFR accuse une perte équivalente de KCHF 1.2 millions en 2019, soit 173% de ses revenus. Sur la période allant de 2016 à 2018, aucune des deux activités « Restaurant » ou « Locations » n'a pu couvrir ses coûts spécifiques (cf. annexe 3).

R13. Pérennité financière du centre de formation de La Rama

Afin de s'assurer de la pérennité financière de son centre de formation, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Mettre en place un contrôle de gestion pour déterminer et suivre l'ensemble des coûts imputables au centre de formation et au restaurant ;
- Redéfinir une politique tarifaire pour les repas et les locations avec l'objectif de réduire au maximum les pertes du CFR ;
- Définir une stratégie moyen et long terme du CFR, car en l'état, le site ne peut être que largement déficitaire.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL	Elevée

Position de l'audité	Acceptée
Eléments clés de la mise en œuvre :	
A l'instar du restaurant de l'Hôtel de police et des APEMS, le restaurant du CFR n'a pas vocation à s'autofinancer. Il sert également de centre de production de repas pour les intervenants en cas d'engagements PCi, SDIS et/ou DIAM en cas d'événements majeurs ou particuliers (COVID, intempéries, interventions SPP de longues durées, etc.) et ceci en tout temps et en tenant compte des exigences et indicateurs fixés par le plan de Restauration Collective Durable (RCD).	

La politique tarifaire est revue régulièrement, et pour la dernière fois en 2018. La direction du SPSL et les cadres du CFR continuent à identifier des pistes d'économies en réduisant ses charges, en trouvant des mesures d'économies énergétiques lors des transformations et en optimisant l'ensemble des espaces du CFR pour de la location aux clients.

Personne responsable de la recommandation	Chef des services généraux	Délai	30.09.2023
--	----------------------------	--------------	------------

6.3 Livraisons des repas à la caserne de la Vigie

En 2019, le restaurant du CFR a produit 18'353 repas, dont 12'835 servis sur place et 5'518 livrés. L'essentiel des livraisons quotidiennes sont commandées le jour même par le SDIS Lausanne-Epalinges via le portail des prestations en ligne de la Ville de Lausanne, pour être transportées à la caserne de la Vigie.

Les sapeurs-pompiers bénéficient d'un tarif subventionné de CHF 8 par repas, quand les collaborateurs des autres unités du service paient CHF 12.

- Le CFL a effectué un test de cheminement de ce processus et constate l'absence de documentation de ce processus de livraison de repas. De plus, ses travaux ont montré pour l'année 2019 des écarts, peu significatifs mais n'ayant pas lieu d'être, entre les repas commandés par le SDIS au CFR (4'305 repas), facturés par le CFR au SDIS (4'285 repas) et les repas retenus sur le salaire des sapeurs-pompiers du SDIS (4'255 repas) ;
- Afin d'éviter toute occurrence de fraude, et pour s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des retenues sur salaires effectuées, le Service de protection et sauvetage de Lausanne devrait réconcilier mensuellement les commandes de repas avec les bulletins de livraison signés à la Vigie, et les quantités livrées avec le nombre de repas facturés et les retenues sur salaire ;

6.4 Gestion de la caisse du restaurant

Une partie de la clientèle du restaurant paie ses repas directement en argent liquide à la caisse. De plus, le CFR possède (et ne loue pas) deux automates de type « Selecta » et « Nespresso » proposant une sélection de boissons et barres chocolatées contre paiement en espèces également. Aucun terminal de paiement bancaire n'est installé au CFR.

Le CFL précise que les revenus du CFR en liquide représentent un montant significatif de KCHF 113 pour l'année 2019 sur un montant total de revenus, toutes activités confondues, de KCHF 711 (soit 16%).

Le CFL s'est entretenu avec le responsable accueil et réservations du CFR pour comprendre et documenter le processus de collecte et transfert du cash et constate à la suite de ses travaux les points suivants :

- Le responsable accueil et réservations du CFR gère plusieurs étapes du processus seul, notamment les transferts physiques d'argent liquide (collecte et remise en banque) ;
- Les différents comptages de caisse ne sont pas formalisés, ni réalisés selon le principe du contrôle des quatre yeux ;
- Six personnes ont accès au coffre dans lequel sont conservées les recettes en liquide entre deux remises en banque.

Le CFL précise qu'aucune anomalie n'a été relevée sur le test réalisé et comprend que suite à la crise sanitaire du Covid-19, un projet de mise en place d'un terminal de paiement sans contact au CFR est à l'étude, ceci afin de limiter les transferts physiques de monnaie fiduciaire et les risques de contamination associés. Ce projet, s'il aboutit, permettra de limiter les entrées en argent liquide et les risques associés.

R14. Gestion de la caisse du restaurant

Afin de limiter les possibilités de fraude liées à l'utilisation d'argent liquide, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Faire réaliser les différents comptages de caisse et collectes des automates par deux personnes différentes, et de formaliser ces actions par des documents signés par les deux parties ;
- Impliquer une seconde personne pour formaliser et contrôler, en amont et en aval, les transferts de cash depuis le coffre vers la banque ;
- Accélérer la mise en place d'un terminal de paiement afin de limiter, voire supprimer, les paiements en liquide à la caisse ;
- Enfin, limiter l'accès au coffre au strict minimum.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre : A l'instar d'autres établissements de la Ville, la possibilité de payer en argent liquide va disparaître au CFL. Cela supprimera tout risque relevé par le CFL et permettra de restituer les différents fonds de roulement à la caisse communale (restaurant, distributeurs).			
Personne responsable de la recommandation	Chef des services généraux	Délai	31.03.2023

6.5 Gestion des stocks

Compte tenu de ses activités, le CFR a principalement des stocks de denrées alimentaires et de produits ménagers. Les achats correspondants, KCHF 215 en moyenne de 2017 à 2019 pour les denrées alimentaires et moins de KCHF 10 pour les produits d'entretien, sont directement portés en charges de fonctionnement et aucun inventaire n'est dès lors établi. Les entrées et sorties de stock ne sont pas documentées.

Lors d'une inspection visuelle des cuisines et des compartiments de stockage, le CFL a constaté le bon état d'entreposage de ces denrées et produits, et que dix employés du CFR ont accès au stock, ce qui est trop élevé.

Le CFL suggère de limiter l'accès aux denrées alimentaires aux seuls cuisiniers, formaliser le processus de gestion des stocks, par la mise en place d'un suivi documenté des entrées et sorties de stock et une prise d'inventaire régulière avec un contrôle des quatre yeux, afin d'éviter les fraudes potentielles.

7. Ambulances

7.1 Coûts complets de la division Ambulances

La division Ambulances du Service de protection et sauvetage de Lausanne, également appelée « groupe sanitaire », est basée dans des locaux situés à la rue César-Roux 31 et est composée de :

- Un responsable d'exploitation et de son remplaçant ;
- Un adjoint formation et un adjoint technique ;
- Cinq chefs d'unité et leurs 39 ambulanciers (ère)s ;
- Deux secrétaires et une comptable ;

Elle exploite six ambulances, un véhicule du GRIMP, deux véhicules du SMUR et un véhicule de chef des secours. En 2019, elle a facturé 6'653 interventions pour un total de CHF 4.8 millions et a perçu CHF 1.9 million de subventions de l'Etat de Vaud.

Le CFL constate que la perte de fonctionnement au 31.12.2019 de cette division se monte à CHF 0.3 million et est sous-évaluée d'au moins CHF 1.6 million car n'incluant pas :

- Une quote-part des frais généraux du service (RRH, Finance) ;
- Une quote-part des coûts du secrétariat général de la direction (y compris les coûts de la comptabilité de direction, etc.) ;
- Une quote-part des coûts des services transverses (SFIN, SPEL, etc.).

R15. Coûts complets de la division Ambulances

Afin d'améliorer la couverture de toutes les charges de fonctionnement de la division Ambulances, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Mettre en place, au sein de la division, une comptabilité analytique et imputer tous les coûts transverses du service, de la Direction de la sécurité et de l'économie, et des services transverses de la Ville ;
- Recalculer les coûts complets de la division, les impacts sur les tarifs de transports pratiqués et sur la convention en cours avec la Direction générale de la santé de l'Etat de Vaud ;
- Sur la base des analyses ci-dessus, étudier les potentielles pistes de rationalisation des coûts.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre : Le SPSL, en partenariat avec d'autres services publics d'ambulance du canton, négocie avec la DGS depuis plusieurs années déjà pour que le financement alloué à ce domaine préhospitalier soit revu à la hausse. Dans ce cadre : <ul style="list-style-type: none">• Le SPSL a entrepris des démarches auprès du Service des finances afin que les services transversaux refacturent leurs coûts à l'entité ambulances dès les comptes 2022. En parallèle, le SPSL poursuit les discussions avec la DGS afin de tenter de faire reconnaître ces coûts.• En ce qui concerne la tarification des transports, ceux-ci dépendent d'une entente entre l'Etat de Vaud et les groupements d'assurances maladie et accident. Le SPSL n'a donc aucune influence décisionnelle sur cette tarification. De plus, la réforme en cours de la loi sur la réorganisation du dispositif cantonal des urgences préhospitalières (DisCUP), prévue pour le 1^{er} janvier 2023, apportera de profondes modifications quant au financement des services d'ambulances.• Au travers des démarches ci-dessus, le SPSL continuera à explorer les potentielles pistes de rationalisation des coûts.			
Personne responsable de la recommandation	Responsable d'exploitation Ambulance	Délai	31.03.2024

8. Services généraux

Cette division est composée de trois unités :

- Infrastructures et logistiques (« INFRA ») : deux chefs d'équipe à plein temps gèrent un total de huit collaborateurs (5.9 EPT), répartis au sein des équipes INFRA 1 (site de la Vigie) et INFRA 2 (site de La Rama), en charge du nettoyage et de la conciergerie de ces bâtiments ;
- Technique et SST, chapeauté par un officier, et organisée en trois ateliers mécanique, carrosserie-peinture et équipements :
 - Trois collaborateurs à 100% : entretien et réparation des véhicules de la Ville utilisés par le SDIS et la PCi et travaux de carrosserie pour les véhicules du Corps de Police ;
 - Trois collaborateurs (2.1 EPT) : entretien et nettoyage des équipements de protection individuels des sapeurs-pompiers du service ;
- Finance : un EPT, en charge de la coordination du budget et du suivi budgétaire pour l'ensemble des divisions du service, de l'interface avec la comptabilité de direction et le SFIN, ainsi que de la rédaction de préavis.

8.1 Coûts des prestations fournies

Le CFL a revu les tâches réalisées par les collaborateurs de cette division et constate que peu de synergies ont été créées avec les divisions du SPSL et celles des autres services de la Ville :

- Les deux équipes INFRA gèrent le nettoyage et le petit entretien de bureaux et locaux : ils assurent donc le rôle de gérance interne au service, alors que la Ville de Lausanne dispose d'un service

spécifique, le service des gérances (GER), pour gérer les bâtiments du patrimoine administratif de la Ville, les nettoyer et les entretenir :

- Le CFL a estimé le coût complet horaire par employé de cette unité à CHF 121 HT, qui ne tient pas compte du salaire du chef d'unité logistique et maintenance, vacant depuis septembre 2020 ;
- L'analyse des surfaces que le personnel de l'équipe INFRA 2 doit nettoyer ainsi que leurs fréquences n'avaient pas encore démarré lors de l'audit ;
- Les ateliers mécanique et carrosserie - peinture interviennent essentiellement sur les 32 véhicules des sapeurs-pompiers appartenant à la Ville (674 heures effectuées en 2019), sur les 18 véhicules de la PCi (174 heures), les 5 véhicules du DPMA (115 heures) et les 4 véhicules du CFR (138 heures). 578 heures ont également été comptabilisées pour des travaux effectués sur les véhicules du Corps de Police et 746 heures sur les véhicules de sapeurs-pompiers appartenant à l'ECA et la Direction générale de l'environnement.
 - Le CFL a estimé le coût complet horaire de ces deux ateliers à CHF 141 HT. La structure actuelle de coûts administratifs de cette unité la pèjore financièrement, son chef n'imputant que 50% de ses heures de travail à des tâches mécaniques.
A titre de comparaison, les 15 mécaniciens et carrossiers de l'unité Garage des AMV sont gérés par une assistante administrative et un cadre, qui est également opérationnel ;
 - Ces ateliers n'ont mis en place aucune gamme d'heures par intervention et aucune analyse n'existe sur les heures chargées par intervention ;
 - Des actions de mutualisation des achats ont été réalisées avec le SALV. Cependant aucune analyse n'existe sur un éventuel rapprochement avec les garages des AMV et du SALV afin de diminuer l'impact des frais généraux et transverses. Un projet de rapprochement avec le garage du Corps de Police a été initié ;
 - Les trois collaborateurs de ces deux ateliers ont repris un total de 420 heures optionnelles en 2019, essentiellement sous la forme de week-end end de trois jours consécutifs ;
- Pour l'atelier équipements. le CFL a estimé le coût complet horaire par employé à CHF 205 HT. Le CFL note l'absence d'indicateurs de suivi pour ses activités. Deux de ses trois employés vont partir à la retraite dans les prochaines années.

R16. Réorganisation des services généraux

Afin d'améliorer l'efficacité des prestations fournies et d'éviter de démultiplier les mêmes fonctions au sein des divisions et des services, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne d'effectuer des analyses financières et d'optimisation opérationnelle, telles des fusions, avec :

- Le Service des gérances, pour diminuer sa structure de coûts d'entretien et de nettoyage des bâtiments du patrimoine administratif des sites de la Vigie et de La Rama. La mutualisation des coûts avec ce service permettrait de diminuer les frais de gestion des 5.9 EPT opérationnels ;
- Le Service de la mobilité et de l'aménagement des espaces publics et le SALV, afin de diminuer sa structure de coûts complets pour les prestations des ateliers mécaniques et carrosserie ;
- Les Ateliers et magasins de la Ville pour l'entretien des équipements. Les départs à la retraite offrent l'opportunité de revoir l'organisation des services généraux afin de supprimer les tâches redondantes.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL / SALV / MAP / GER	Elevée

Position de l'audit	Acceptée
<p>Eléments clés de la mise en œuvre :</p> <p>Cette recommandation s'inscrit dans la continuité des changements débutés il y a quelques années au SPSL pour la mise en œuvre d'une organisation à vocation plus transversale à l'interne et d'identification des synergies possibles avec le Corps de police, le SALV et les autres services de la ville.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse pour les optimisations dans le domaine de l'entretien courant et durable des bâtiments des sites du SPSL va être effectuée avec LEA/GER. 	

<ul style="list-style-type: none"> Le renforcement de la mutualisation des ateliers carrosserie et mécaniques, tenant compte des contraintes opérationnelles d'un service de secours doté de véhicules spéciaux, parfois uniques dans le canton, va débiter avec le SALV dans le cadre du projet « Synergie ». Il en sera de même, dans un second temps, pour l'atelier tailleur/équipement. 			
Personne responsable de la recommandation	Chef des services généraux Adjoint au chef de service de LEA/GER et chef du domaine Chef de service du SALV	Délai	30.09.2023

9. Correspondants en micro-informatique (« CMI ») du SPSL

Malgré le rapatriement du helpdesk au SOI en 2018, les trois correspondants en micro-informatique « CMI » du SPSL (2.1 EPT) sont en charge de :

- Assurer le support informatique, la téléphonie et la gestion du parc informatique à l'ensemble des utilisateurs-trices du service ;
- Gérer l'ensemble des systèmes de sécurité en collaboration avec les partenaires de la protection de la population ;
- Proposer les besoins en informatique ;
- Maintenir les différentes bases MS Access ;

Leur masse salariale annuelle représente KCHF 373. Bien qu'une des raisons avancées pour conserver ces CMI au sein du service étaient de conserver un support 24h/24h, 7 jours sur 7, la revue de leurs saisies des heures dans Timetools sur 2019 et 2020 montre l'absence d'heures optionnelles et d'heures supplémentaires, en particulier le week-end.

Le remplacement des bases actuelles MS Access par Polypoint, pour les plannings et la saisie des heures de travail, ainsi que la mise en service prochaine d'Abacus pour la gestion notamment des bons de commandes, bons de réception et les factures fournisseurs (en lieu et place des bases Access gérées par les CMI) permettrait de redéfinir le besoin de ces collaborateurs au sein du SPSL.

Actuellement, trois des quatre tâches confiées à ces CMI sont déjà prises en charge par le service SOI. Ce doublon d'affectation de ressources sur un même périmètre nuit à l'efficacité du service et génère de l'incompréhension au niveau des collaborateurs confrontés à deux canaux de communication.

R17. Transfert des tâches réalisées par les CMI au SOI

Afin de se concentrer sur ses tâches régaliennes, le CFL recommande au Service de protection et sauvetage de Lausanne de :

- Confier le périmètre informatique généraliste (serveurs, droits d'accès, poste de travail) au SOI ;
- Revoir les descriptions de poste et les objectifs des trois collaborateurs informatiques avec le SOI. En effet, elles rentrent en conflit avec les descriptions de poste de son centre de service ;
- Au sujet des logiciels métiers ATTRIB, Polypoint et ECAWIN, redéfinir la charge de travail nécessaire et sa transcription dans les descriptions de poste.

Risque	Responsable	Priorité
Gouvernance Financier	SPSL / SOI	Elevée

Position de l'audit	Acceptée		
Eléments clés de la mise en œuvre :			
<ul style="list-style-type: none"> • En étroite collaboration avec le SOI et le SPEL, le SPSL et le Corps de police ont concrétisé au 1^{er} janvier 2022 la mutualisation de leurs forces au sein d'une entité commune pour ce qui relève des technologies de l'information et de la communication (TIC). Dès lors, les points relevés au moment de l'audit ont été intégrés dans les travaux préparatoires à cette mutualisation. Il s'agit d'une structure de support unique assurant un service 24/7 et 365j/an pour les partenaires «feux bleus» lausannois, soit plus de 950 collaboratrices et collaborateurs, et un vaste réseau de contacts lausannois, cantonaux et fédéraux, dans divers domaines technologiques, que ce soit en informatique, en téléphonie ou en communications radio. Cette nouvelle entité mutualisée entre le CP et le SPSL travaille en étroite collaboration avec le SOI. • Les descriptions de poste des membres du SPSL de cette cellule ont été revues avec le SOI • Pour les utilisateurs clés des logiciels du service, une mise à jour de leur DP sera faite pour ceux utilisant PolyPoint. 			
Personne responsable de la recommandation	Commandant et chef de service Cheffe du SOI	Délai	30.09.2022

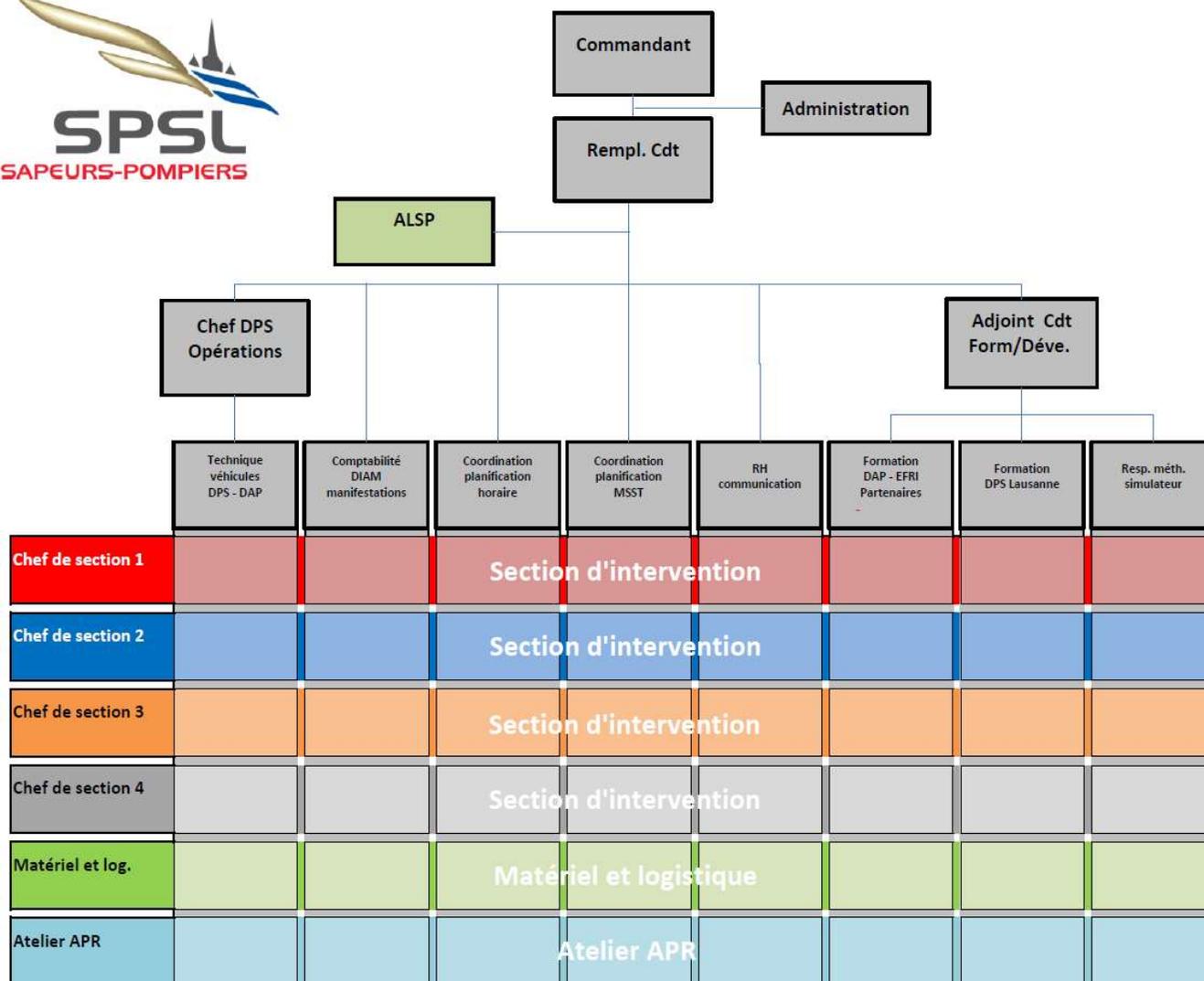
Compte tenu des remarques et recommandations figurant dans le corps du présent rapport, et tout en formulant les réserves d'usage pour le cas où des documents, des renseignements ou des faits susceptibles de modifier nos considérations n'auraient pas été portés à notre connaissance au cours de nos travaux, cet audit n'appelle pas d'autre commentaire de notre part.

Lausanne, le 24 mars 2022

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten
Chef de service

Annexe 1 : Organigramme du SDIS Lausanne - Epalinges



Annexe 2 : Nombre d'interventions

2019	Nombre d'interventions	Nombre d'heures d'intervention selon extraction ECA				Montant facturable par le SPSL (en CHF / h)
		Total	Périmètre SDIS	Hors périmètre SDIS	Proportion SDIS	
ABC	410	4'401	1'045	3'356	23.7%	170
Aide au portage	51	275	177	99	64.4%	150
Alarme automatique	371	2'336	1'849	487	79.2%	350-1200
Inondation	27	329	283	46	86.0%	Convention ECA
Feu	466	6'768	4'113	2'655	60.8%	Convention ECA
Désincarcération	17	269	48	222	17.8%	150
Intervention technique	515	3'513	3'309	204	94.2%	150
Sauvetage personne/animaux	100	824	474	350	57.5%	150
Total	1'957	18'716	11'297	7'418	60.4%	

Annexe 3 : Chiffres-clés - Activités du CFR 2016-2019

