



**Ville de Lausanne**

Contrôle des finances

case postale 6904 – 1002 Lausanne

## **RAPPORT D'AUDIT INTERNE**

# **Audit de gestion de l'Office de la circulation et du stationnement et analyse des procédures administratives du Corps de police**

**Audit de gestion financière, opérationnelle et de ressources humaines**

**Destinataires :**

Municipalité

Monsieur le Directeur de la sécurité et de l'économie

Monsieur le Chef du Corps de police de Lausanne

**Extrait de la directive municipale sur le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne<sup>1</sup>****Art. 18 – Rapports d'audit interne et recommandations**

1. Le mandat d'audit débute par un entretien de lancement avec l'audité.
2. Le CFL émet le rapport en version définitive aux destinataires prévus uniquement après la finalisation des étapes suivantes :
  - a. Le CFL présente ses conclusions d'audit et recommandations dans un projet de rapport qu'il adresse avant la réunion de clôture à l'audité.
  - b. Lors de la réunion de clôture, l'audité fait part de ses éventuelles remarques sur les constats et recommandations du projet de rapport.
  - c. A l'issue de cette réunion, le CFL émet une version du projet adressée à l'-aux audité-s et 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<sup>er</sup> LInfo, soit dès que le rapport final a été émis par le CFL.
3. Les noms des collaborateurs ne sont pas mentionnés dans le rapport publié.

**Remarque**

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

<sup>1</sup> 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](http://www.lausanne.ch/apps/actualites/index_recueil.php?id_recueil=56)

## Synthèse du CFL

Le Corps de police de la Ville de Lausanne (CP), est le plus grand service de la Ville de Lausanne, avec 741 collaborateurs. Il exerce son activité sur l'ensemble du territoire de la ville.

Le CFL a orienté son approche d'audit sur les thématiques de ressources humaines, de contrôle interne, de gestion de la performance des processus opérationnels et administratifs de certaines unités de la division « services généraux » et de l'Office de la circulation et du stationnement, et des systèmes d'informations.

Si les objectifs opérationnels sont atteints, les tâches effectuées pour y parvenir ne sont pas effectuées de façon efficiente et le CFL constate un manque de rationalisation des deniers publics.

Le CFL a globalement constaté un manque de gouvernance et de gestion de la performance: beaucoup de données sont générées, mais ne sont pratiquement pas exploitées à des fins d'optimisation des ressources ou d'amélioration des processus.

Services généraux – le CFL a porté son analyse sur six des treize unités composant cette division et a relevé les éléments suivants :

- Ressources humaines : l'acquisition d'un logiciel de gestion du temps de travail pour les policiers et les assistants de sécurité publique, renforcerait l'exactitude et l'exhaustivité des heures effectuées hebdomadairement ;
- Finance et support : la gouvernance au sein de cette unité de 39 collaborateurs gagnerait à être simplifiée et l'efficacité de ses processus doit être améliorée ;
- Intendance : les acquisitions d'équipements tactiques doivent se faire dans le respect de la législation sur les marchés publics ;
- Garage : les procédures de gestion de ses ordres de travail doivent être revues. Toutes les heures effectuées doivent être imputées, afin que les coûts correspondants soient correctement refacturés ;
- Informatique : le périmètre de cette équipe doit être revu et tenir compte de l'évolution de ses ressources humaines.

Office de la circulation et du stationnement :

- La revue de la gestion de cette unité montre un potentiel de rationalisation à concrétiser avec d'autres services de la Ville. Les descriptions de postes de son management doivent être ainsi adaptées et l'utilisation de leur application métier EPSI Pol doit être optimisée pour simplifier les tâches quotidiennes de l'ensemble de ses collaborateurs ;
- Les deux processus d'établissement des amendes d'ordres de stationnement et de circulation doivent être cartographiés, un système de contrôle interne robuste doit être mis en place ;
- L'office doit moderniser sa gestion opérationnelle des radars fixes et mobiles, afin d'améliorer leur performance et le ratio photos lisibles / illisibles ;
- Le traitement des photos radars doit se mettre en conformité avec la législation et le personnel du back office doit être plus encadré et formé ;
- Les marchés publics d'acquisition de nouveaux radars ne sont pas effectués conformément à la législation en vigueur.

Sur la base des constats identifiés, le CFL a formulé 15 recommandations visant à améliorer les processus et la gouvernance au sein du Corps de police de la Ville de Lausanne.

## Tableau des recommandations

| N°  | Année | Sujet  | Responsables                 | Risques                                  | Priorité |
|-----|-------|--|------------------------------|--|----------|
| R1  | 2021  | Acquisition d'un logiciel de gestion du temps de travail des policiers et des assistants de sécurité publique          | Corps de police / SOI / SPEL | Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Elevée   |
| R2  | 2021  | Optimisation de la gouvernance de l'unité finance et support   | Corps de police / SALV       | Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Moyenne  |
| R3  | 2021  | Revue du processus de facturation débiteurs  | Corps de police / SFIN       | Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Elevée   |
| R4  | 2021  | Respect de la législation sur les marchés publics  | Corps de police              | Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Elevée   |
| R5  | 2021  | Gestion du garage  | Corps de police / SALV       | Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Elevée   |
| R6  | 2021  | Stratégie du restaurant de l'Hôtel de Police   | Corps de police              | Gouvernance<br>Financier<br>Opérationnel | Elevée   |
| R7  | 2021  | Stratégie de l'unité informatique du Corps de police   | Corps de police / SOI        | Gouvernance<br>Financier<br>Opérationnel | Elevée   |
| R8  | 2021  | Gouvernance de l'office de circulation et du stationnement   | Corps de police              | Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Elevée   |
| R9  | 2021  | Mise en place d'un système de contrôle interne pour le processus d'établissement des amendes d'ordres de stationnement | Corps de police / SOI        | Gouvernance<br>Financier<br>Opérationnel | Elevée   |
| R10 | 2021  | Digitalisation du processus d'établissement des amendes d'ordre de stationnement                                       | Corps de police / SOI        | Humain<br>Opérationnel<br>Financier      | Moyenne  |
| R11 | 2021  | Mise en place d'un système de contrôle interne pour le processus d'établissement des amendes d'ordres de circulation   | Corps de police / SOI        | Gouvernance<br>Financier                 | Elevée   |

|            |             |   |                             |  |         |
|------------|-------------|---|-----------------------------|--|---------|
|            |             |   |                             | Opérationnel   |         |
| <b>R12</b> | <b>2021</b> | Optimisation du fonctionnement des radars fixes                           | Corps de police             | Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier               | Elevée  |
| <b>R13</b> | <b>2021</b> | Mise en place d'un processus robuste pour le traitement des photos radars | Corps de police / SFIN/ SOI | Gouvernance<br>Conformité<br>Opérationnel<br>Financier | Elevée  |
| <b>R14</b> | <b>2021</b> | Processus d'acquisition des radars fixes et mobiles                       | Corps de police / SALV      | Conformité<br>Gouvernance<br>Financier                 | Elevée  |
| <b>R15</b> | <b>2021</b> | Optimisation du processus de mise en fourrière                            | Corps de police             | Opérationnel<br>Financier                              | Moyenne |

SALV : Service d'Achats et de Logistique de la Ville de Lausanne

SFIN : Service des finances

SOI : Service d'organisation et d'informatique

SPEL : Service du personnel

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

En préambule, le Corps de police de la Ville de Lausanne (CP) tient à remercier le Contrôle des finances de la Ville pour la collaboration durant le processus de l'audit. Grâce à une volonté de compréhension mutuelle, les divers contacts et analyses ont pu être effectués dans un climat de collaboration serein et constructif.

Il est évident que la position du CP ne rejoint pas systématiquement les recommandations présentées par l'auditeur. Mais nous considérons que la philosophie globale et les objectifs généraux sont largement partagés.

Une connaissance nécessairement plus fine des contraintes spécifiques, et des conséquences induites par diverses propositions de recommandation amène le CP à parfois devoir limiter les attentes de l'auditeur. Comme dit, il ne s'agit pas de différences fondamentales sur le but à atteindre in fine. Le CP se doit de prioriser, parfois à tout prix, sa capacité de réponse opérationnelle, la solidité et la stabilité de certains de ces processus afin de pouvoir faire face en tout temps aux urgences auxquelles il peut être confrontée, en tenant compte des priorités classiques de la gestion de risques sécuritaires.

Le CP relève également qu'il n'est pas complètement maître de la mise en œuvre de bon nombre de ces recommandations. En effet, il est souvent question de collaboration interservice ou de développement impliquant des ressources financières. Dans ces cas de figure, le CP est parfois tributaire de la disponibilité de ses partenaires, avec lesquels il tient également à relever la bonne collaboration mise en place et les contacts de plus en plus étroits qu'elle entretient. Chaque service est confronté à une activité soutenue et cet état de fait ne favorise pas la mise en place de projets chronophages ni la célérité dans la conduite de ceux-ci.

Le CP mettra tout en œuvre pour poursuivre les objectifs globaux et mettre en place les mesures spécifiques telles que développées plus bas, tout en tenant compte des attentes de la Municipalité, des usagers, et du cadre légal particulier dans lequel il évolue.

A ce sujet, nous relevons, même si cela ne fait pas partie des plus gros écueils rencontrés dans l'analyse des recommandations ci-dessous, que la police évolue dans un environnement de police coordonnée. Ainsi certains processus, outils, matériaux ou exigences de qualité relèvent de dispositions cantonales ou fédérales. Qu'elles proviennent de la Police cantonale vaudoise, du Ministère public ou d'organes nationaux, le CP se doit d'en tenir compte dans l'analyse afin de toujours s'inscrire dans ce cadre et de garder également une certaine « compatibilité » des moyens lors des engagements communs.

De manière synthétique nous relevons les éléments suivants :

**R1 Acquisition d'un logiciel de gestion du temps de travail des policiers et des assistants de sécurité publique**

Deux pistes sont actuellement poursuivies L'une par le CP sur la base d'un outil déjà utilisé par un service d'urgence (SPSL) et l'autre par le SPEL dans la perspective d'une évolution de la solution « TimeTool ».

**R2 Optimisation de la gouvernance de l'unité finance et support**

Le CP s'engage à mener une réflexion sur la nécessité de repourvoir chaque poste lors de retraite ou de démission ainsi que la possibilité de mettre en œuvre des synergies avec d'autres entités de la Ville.

**R3 Revue du processus de facturation débiteurs**

Le CP examinera la possibilité de digitaliser, avec le concours du SOI, tout ou partie des processus, mais il renonce, notamment pour des questions de procédure légales, à confier la saisie des données de facturation aux unités opérationnelles.

**R4 Respect de la législation sur les marchés publics**

Dans la mesure des possibilités des partenaires commerciaux spécifiques avec lesquelles il travaille le CP n'estime pas possible de formaliser systématiquement des appels d'offres. Il soumettra les propositions d'acquisition de gré à gré à validation et il travaillera de manière plus systématique avec le SALV dans le cadre des négociations de prix.

**R5 Gestion du garage**

La saisie de l'intégralité du temps passé sur les véhicules a d'ores et déjà été mise en œuvre depuis le 1er janvier 2022. Une valorisation des coûts horaires sera appliquée.

Par ailleurs, une analyse des prestations et performances sera mise en place.

**R6 Stratégie du restaurant de l'hôtel de police**

Le restaurant d'entreprise fait partie non seulement d'un service aux collaborateurs, mais également d'un outil stratégique pour remplir les missions du CP dans les meilleures conditions et selon les contraintes qui lui sont propres. Un suivi des indicateurs plus étroit est mis en place et les solutions de paiements seront réévaluées avec la comptabilité générale de la ville.

#### R7 Stratégie de l'unité informatique du Corps de police

Les champs d'intervention entre le SOI et l'unité informatique du CP seront mieux définis en partenariat entre les deux services. Le remplacement des outils spécifiques développés pour les propres besoins se fera avec l'accompagnement du SOI.

#### R8 Gouvernance de l'office de circulation et du stationnement

Des modifications ont été apportées aux différentes DP et des tableaux de bord de suivi des différentes métriques de l'entité sont en cours d'élaboration.

#### R9 Mise en place d'un système de contrôle interne pour le processus d'établissement des amendes d'ordres de stationnement

Le contrôle interne sera mis en place par le Corps de police. Il devra toutefois s'appuyer sur les compétences du SOI pour la cartographie des processus et des contrôles informatiques.

#### R10 Digitalisation du processus d'établissement des amendes d'ordre de stationnement

Cette digitalisation, matérialisée par le paiement via QR-code est en cours d'étude au CP et, cas échéant sera ensuite confié au SOI.

#### R11 Mise en place d'un système de contrôle interne pour le processus d'établissement des amendes d'ordres de circulation

Ce point devra être traité par le SOI pour les aspects en lien avec les compétences de ses collaborateurs et la documentation des flux. La révision des droits d'accès sera conduite par le CP.

#### R12 Optimisation du fonctionnement des radars fixes

Une analyse sera conduite par le CP sur la possibilité de mettre en place des procédures améliorant l'efficacité des dispositifs de contrôles et mettra en place leur revue périodique. Au niveau de l'entretien il préconise l'engagement d'une ressource complémentaire, plus efficace qu'un contrat de prestation.

#### R13 Mise en place d'un processus robuste pour le traitement des photos radars

La formation des collaborateurs sera renforcée et le matériel mis à disposition optimisé. Un contrôle sera ensuite mis en place sur les capacités physiques des collaborateurs afin qu'ils soient toujours en mesure d'effectuer avec satisfaction la mission qui leur est confiée.

#### R14 Processus d'acquisition des radars fixes et mobiles

Le processus répondra aux exigences lors de l'exercice budgétaire 2023, le temps étant insuffisant pour réaliser les diverses tâches avant l'acquisition des éléments figurant au budget 2022.

#### R15 Optimisation du processus de mise en fourrière

Si le CP ne privilégie pas l'externalisation complète du processus il tiendra compte des remarques en lien avec le dimensionnement des coûts pour l'appel d'offre publié en 2022. Il relève par ailleurs que la DP de la personne en charge est maintenant conforme à la réalité des tâches confiées.

---

**Table des matières**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SYNTHÈSE DU CFL</b>   | <b>3</b>  |
| <b>TABLEAU DES RECOMMANDATIONS</b>   | <b>4</b>  |
| <b>NOTE DE SYNTHÈSE DU SUIVI DES RECOMMANDATIONS (ÉLABORÉE PAR L'AUDITÉ)</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1. INTRODUCTION</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1 Contexte   | 9         |
| 1.2 Limites du périmètre d'audit   | 9         |
| <b>2. SERVICES GÉNÉRAUX</b>  | <b>10</b> |
| 2.1 Contexte   | 10        |
| 2.2 Ressources humaines  | 10        |
| 2.2.1 Gestion du temps de travail des policiers et des assistants de sécurité publique                                     | 10        |
| 2.2.2 Gestion des besoins en formation du personnel  | 11        |
| 2.3 Gouvernance et gestion de l'unité finance et support   | 12        |
| 2.4 Processus facturation débiteurs  | 13        |
| 2.5 Optimisation des approvisionnements d'équipements tactiques  | 14        |
| 2.6 Gestion du garage  | 15        |
| 2.7 Gestion du restaurant interne de l'Hôtel de Police   | 16        |
| 2.8 Gestion des places de stationnement du personnel   | 19        |
| 2.9 Unité IT   | 19        |
| <b>3. OFFICE DU STATIONNEMENT ET DE LA CIRCULATION</b>   | <b>21</b> |
| 3.1 Contexte   | 21        |
| 3.2 Pilotage de l'unité  | 21        |
| 3.3 Système de contrôle interne du processus d'établissement des amendes d'ordres de stationnement                         | 22        |
| 3.4 Digitalisation du processus d'établissement des amendes d'ordres de stationnement                                      | 23        |
| 3.5 Système de contrôle interne du processus d'établissement des amendes d'ordres de circulation                           | 24        |
| 3.6 Gestion opérationnelles des performances des radars fixes et mobiles   | 25        |
| 3.7 Processus de traitement des photos des radars fixes et mobiles   | 26        |
| 3.8 Processus d'acquisition des radars fixes et mobiles  | 28        |
| 3.9 Processus du back office de l'OCS  | 30        |
| 3.10 Facturation à l'Etat de Vaud des coûts de traitement des infractions dénoncées à la préfecture et au Ministère public | 30        |
| 3.11 Gestion du processus de mise en fourrière   | 30        |

## 1. Introduction

Le contenu de ce rapport a fait l'objet d'une revue complète par l'audit avant la réunion de clôture le 20.01.2022. 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                                   | 05.08.2021 |
| Réunion d'ouverture                                 | 21.07.2021 |
| Remise du projet de rapport                         | 17.01.2022 |
| Réunion de clôture                                  | 20.01.2022 |
| Rapport en version projet avant réponses de l'audit | 17.02.2022 |
| Remise des réponses de l'audit aux recommandations  | 16.06.2022 |

Le CFL tient à remercier l'ensemble des collaborateurs des services généraux et de l'office du contrôle du stationnement du Corps de police de la Ville de Lausanne pour leur disponibilité et leur coopération lors de nos travaux d'audit.

### 1.1 Contexte

Le périmètre de l'audit concerne les domaines suivants des deux divisions suivantes du Corps de Police de la Ville de Lausanne :

- Office de la circulation et du stationnement
  - Système de contrôle interne du processus de traitement des amendes d'ordre de stationnement ;
  - Gestion de la performance des radars et optimisation des revenus d'amendes d'ordres ;
  - Définition des objectifs et suivi des indicateurs-clés ;
  - Gestion des agents de sécurité publique ;
  - Gestion du back-office ;
- Services généraux
  - Gestion des ressources humaines ;
  - Gestion opérationnelle et financière des activités de maintenance et de nettoyage des bâtiments, du garage et du restaurant ;
  - Processus de facturation débiteurs et de comptabilisation ;
  - Informatique et technique.

### 1.2 Limites du périmètre d'audit

Les processus suivants sont exclus du périmètre de cet audit :

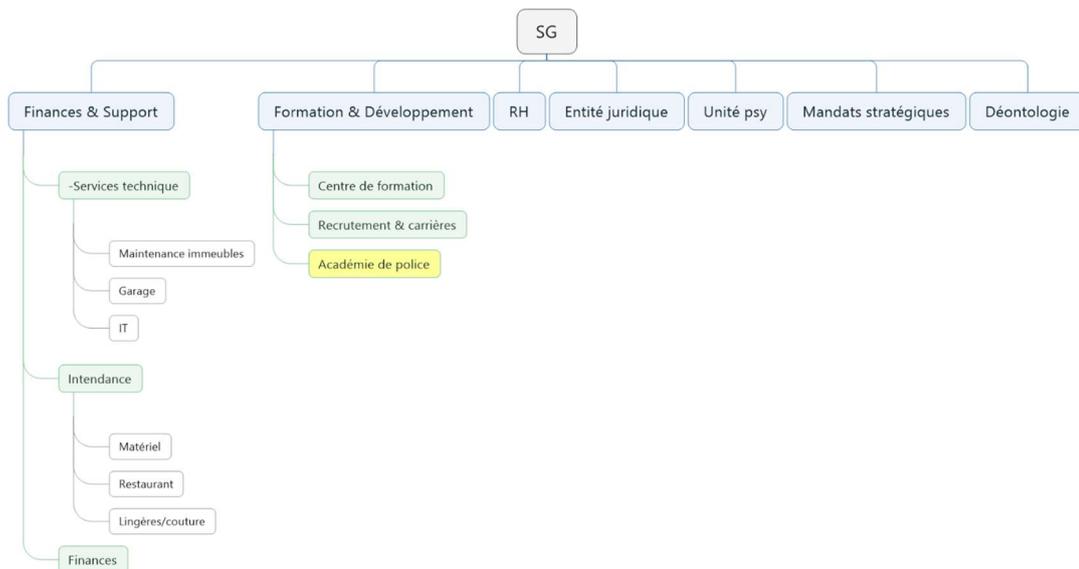
- Police secours, police judiciaire, groupe motocycliste ;
- Formation et Académie de Savatan.

## 2. Services généraux

---

### 2.1 Contexte

Les services généraux du Corps de police de la Ville de Lausanne sont composés des unités suivantes :



L'audit des services généraux s'est concentré uniquement sur ses unités Finances & Support et RH. Au 31 août 2021, le total des effectifs des unités auditées est de 45.3 EPT :

| Unité                       | EPT         |
|-----------------------------|-------------|
| Ressources humaines         | 6.4         |
| Services techniques, dont : | 29.3        |
| - Maintenance               | 14          |
| - Garage                    | 8           |
| - Informatique et technique | 6.3         |
| Intendance, dont :          | 6           |
| - Restaurant                | 3           |
| Finances et support, dont : | 3.9         |
| - Finances                  | 2.9         |
| <b>Total au 31.08.21</b>    | <b>45.3</b> |

### 2.2 Ressources humaines

#### 2.2.1 Gestion du temps de travail des policiers et des assistants de sécurité publique

Quatre collaborateurs policiers (4 EPT), désignés comme « marqueurs de temps », gèrent les feuilles de temps sous MS Excel des 596 employés policiers et assistants de sécurité publique (« ASP »), et 129 employés « civils » saisissent leurs heures dans le logiciel TimeTool.

Au sein de chacune des unités composées des 596 collaborateurs :

- Le responsable planifie chaque semaine les heures de travail de chaque collaborateur et un des quatre marqueurs de temps les saisit dans MS Excel ;
- Ces feuilles de temps sont imprimées, annotées de façon manuscrite durant la semaine par le responsable d'unité en fonction des heures réelles faites par ses collaborateurs, puis signées ;

- Les quatre «marqueurs de service» récupèrent ensuite ces feuilles pour mettre à jour leurs fichiers MS Excel de suivi des temps, et saisissent les soldes d'heures supplémentaires dans une base de données MS Access.

Dans un tel processus chronophage, les risques d'erreurs de saisie manuelle sont élevés : le CFL constate qu'aucune des données saisies sous MS Excel et MS Access ne fait l'objet d'une revue et supervision indépendante.

Un test sur un échantillon de feuilles de temps 2021 n'a relevé aucune anomalie lors de la réconciliation aux feuilles annotées de façon manuscrite par les unités et aux soldes de la base MS Access.

### **R1. Acquisition d'un logiciel de gestion du temps de travail des policiers et des assistants de sécurité publique**

Afin de s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité des heures effectuées hebdomadairement par l'ensemble de ses policiers et assistants de sécurité publique, le CFL recommande au Corps de police de :

- Mettre en place un logiciel de saisie des heures de travail, avec validation électronique des heures par le supérieur hiérarchique ;
- L'interfacer au logiciel de gestion de la paie de la Ville de Lausanne, PEOPLESOFT ;
- Développer des indicateurs nécessaires à une supervision efficace par les RH du service ;
- Instaurer dans l'intervalle des contrôles indépendants des feuilles de temps des policiers et des assistants de sécurité publique.

| Risque                                   | Responsable                  | Priorité |
|--|------------------------------|----------|
| Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Corps de police / SOI / SPEL | Elevée   |

| Position de l'audité  | Acceptée                     | Contestée |         |
|---|------------------------------|-----------|---------|
| <p>Le CP est conscient depuis des années de la nécessité de disposer d'un outil de planification et de gestion du temps optimal pour tout son personnel et en particulier les ASP et les policier·ère·s et a déjà entrepris, depuis plusieurs années, différentes prospections, notamment pour acquérir un outil développé par la Police cantonale vaudoise. Aucune solution n'a pu voir le jour, essentiellement pour des raisons de coûts trop élevés.</p> <p>Actuellement, deux pistes de solution se poursuivent.</p> <p>Premièrement, une piste de portée générale autour de la solution « TimeTool », la solution actuelle pour gérer le temps de travail et les absences des collaborateur·trice·s de la Ville. Plusieurs services, comme le CP, ont besoin d'une solution de timbrage mobile. Une étude de timbrage mobile est en cours au SPEL avec l'appui du SOI. Selon les résultats de cette étude, il conviendra soit d'intégrer le module mobile de TimeTool dans le système d'information, soit de changer complètement la solution de gestion du temps travail pour toute la Ville.</p> <p>La deuxième piste est également en cours de réalisation en collaboration avec le SPSL qui dispose déjà d'un outil hébergé et supporté par le SOI et le SPEL, pour développer une solution spécifique.</p> <p>A noter également que les contrôles susmentionnés sont déjà mis en œuvre et seront encore renforcés.</p> |                              |           |         |
| Personne responsable de la recommandation   | Cheffe des Services généraux | Délai     | Q4 2023 |

### **2.2.2 Gestion des besoins en formation du personnel**

L'unité RRH gère le suivi des entretiens de collaboration (« EC ») de tous les collaborateurs dans un fichier MS Excel : à réception des EC manuscrits, ses collaborateurs y recensent les besoins en formation, communiquent les EC au Commandant qui les revoit et les signe puis les collaborateurs de l'unité RH les répertorient dans MS Excel, les scannent, conservent le PDF et en envoient une version par email au chef direct de l'employé puis archivent la version papier dans un classeur.

Ce processus est inefficace et chronophage. Le collaborateur et son supérieur hiérarchique devraient saisir directement le contenu dans une application informatique, avec signature électronique, et permettant aux RH de consolider et analyser rapidement toutes les données saisies. Le CFL relève que ces options existent dans PEOPLESOFT mais ne semblent n'avoir jamais été activées.

### 2.3 Gouvernance et gestion de l'unité finance et support

A l'issue de la revue de la gouvernance de l'unité finances et support des services généraux du Corps de police, le CFL constate :

- L'existence de beaucoup de niveaux de hiérarchie au sein de l'unité : six collaborateurs sont responsables de sous unités qui gèrent au total 36 collaborateurs ;
- L'existence d'un potentiel d'améliorations afin de mieux documenter les processus administratifs et les contrôles manuels ;
- La revue des descriptions de poste et des entretiens de collaboration des trois collaborateurs de l'unité finance montre des synergies possibles avec la comptabilité de la direction Sécurité et économie et le Service des finances ;
- La perspective de la mise en service d'ABACUS pour l'ensemble de la comptabilité de la Ville dans les prochains mois doit pousser à réorganiser l'unité et ses processus.

#### **R2. Optimisation de la gouvernance de l'unité finance et support**

Afin d'améliorer l'efficacité administrative de l'unité finance et support, le CFL recommande au Corps de police de :

- Identifier les synergies possibles entre les activités de l'unité et les autres divisions et services afin de mettre en place des processus administratifs efficaces ;
- Documenter tous les processus administratifs, identifier tous les risques y relatif et mettre en place les contrôles documentés permettant de les couvrir ;
- Revoir avec la comptabilité de la direction SE et le Service des finances le bien-fondé et l'efficacité des tâches administratives et comptables actuellement réalisées par cette unité, en tenant compte de la mise en service prochaine du nouvel ERP comptabilité et finances ;
- S'assurer que la description de poste de chacun de ses collaborateurs reflète avec exactitude et de façon exhaustive les tâches actuellement effectuées ;
- Définir systématiquement des objectifs SMART lors des entretiens de collaboration. Ceux-ci doivent tenir compte de la stratégie et des objectifs de l'unité.

| Risque                                   | Responsable            | Priorité |
|--|------------------------|----------|
| Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | SPEL / Corps de police | Elevée   |

| Position de l'audité  | Acceptée | Contestée |
|---|----------|-----------|
| <p>Concernant le nombre de cadres incorporés à l'entité, le CP est d'avis qu'il n'y en a pas plus que nécessaire. En effet, à l'heure où le traitement des questions financières et d'informatique notamment exigent des compétences de spécialistes, il serait à notre sens peu évident de diminuer le rôle de « cadres – spécialistes », partant que si tel devait être le cas, nous aurions des non-spécialistes devant conduire des entités aussi diverses que la maintenance, le garage ou encore l'informatique pour prendre cet exemple à titre illustratif, ce qui poserait des questions de compétences, de légitimité et donc, in fine, d'efficacité.</p> <p>Pour revenir aux points mentionnés dans la recommandation, le CP s'engage, lors de départs en retraite ou de démissions, à mener une réflexion approfondie sur la nécessité de repourvoir ce type de postes. Une analyse sera menée afin d'examiner si des synergies avec d'autres entités sont possibles avec un gain d'efficacité de part et d'autre.</p> <p>Un tel exercice a déjà été réalisé pour d'autres entités, notamment la communication ou l'informatique, pour lesquelles ces entités travaillent de concert avec celles du SPSL.</p> |          |           |

Le déploiement prochain d'un nouvel ERP comptable au niveau de la Ville va indéniablement influencer les processus, non seulement de l'entité finances mais également d'autres unités, et sans aucun doute diminuer le volume de documents traités manuellement. Le CP évaluera avec le SFIN les gains de productivité et éventuels basculements de force à réaliser.

Le CP relève que seul 2.8 EPT sont affectés à cette fonction pour un service de plus de 700 collaborateur·trice·s. Le volume de travail à absorber par les collaborateur·trice·s est très conséquent et les contrôles ont un aspect chronophage qui n'est pas à négliger.

Un soin accru sera apporté à la mise à jour des descriptions de poste et à l'énoncé des objectifs lors des entretiens de collaboration. Des séances de cadrage, par division, ont d'ores et déjà été planifiées pour l'exercice 2022.

|   |                         |       |         |
|---|-------------------------|-------|---------|
| Personne responsable de la recommandation | Chef Finance et support | Délai | Q1 2024 |
|---|-------------------------|-------|---------|

## 2.4 Processus facturation débiteurs

Le CFL a revu le processus de facturation débiteur mis en place dans l'unité finances et constate qu'une secrétaire comptable (1 EPT) créée manuellement une moyenne de 15 factures par jour dans GEFI sur la base de pré factures MS Word qui lui sont remises par courrier interne par les différentes unités opérationnelles du Corps de police qui les créent. L'ensemble des factures saisies représente des revenus annuels de CHF 1.9 million.

- Selon sa description de poste, cette facturation manuelle représente 60% de ses tâches quotidiennes;

Le processus d'établissement des factures manuelles dans GEFI est inefficent ; la majorité des factures saisies dans GEFI correspondent à des forfaits fixes de CHF 100 ou CHF 200 :

| Montant facture   | Type de facture débiteur |            |            |              | Total        |
|-------------------|--------------------------|------------|------------|--------------|--------------|
|                   | 2410                     | 2411       | 2412       | 2413         |              |
| CHF 100           | 268                      | -          | -          | 195          | 463          |
| CHF 200           | 153                      | -          | 6          | 1'798        | 1'957        |
| <b>Sous-total</b> | <b>421</b>               | <b>-</b>   | <b>6</b>   | <b>1'993</b> | <b>2'420</b> |
| <b>Total</b>      | <b>667</b>               | <b>567</b> | <b>119</b> | <b>2'255</b> | <b>3'608</b> |
|                   | 63%                      |            |            | 88%          | 67%          |

- Le CFL note l'absence de revue indépendante des données saisies : la secrétaire saisit et valide les factures dans GEFI.

### R3. Revue du processus de facturation débiteurs

Afin d'optimiser le processus facturation (débiteurs) de son unité finances, le CFL recommande au Corps de police de :

- Etudier la possibilité que les unités opérationnelles saisissent leurs données de facturation dans GEFI et ainsi supprimer les pré- factures à destination de l'unité finances ;
- Etudier avec le SOI la possibilité d'automatiser toute ou partie du processus d'établissement des factures liées aux interventions de Police secours ;
- Mettre en place une revue et une validation indépendantes de ces factures dans GEFI.

| Risque                                   | Responsable            | Priorité |
|--|------------------------|----------|
| Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Corps de police / SFIN | Elevée   |

| Position de l'audité  | Acceptée (partiellement) | Contestée |         |
|---|--------------------------|-----------|---------|
| <p>Après étude de la proposition du CFL, il appert que la décentralisation de la saisie des facturations dans l'ERP comptable par les unités opérationnelles n'est pas réaliste, et ce pour plusieurs raisons :</p> <p>Premièrement, le règlement général de police (RGP) stipule que les interventions ne peuvent être facturées qu'une fois le justiciable condamné. Il convient donc d'obtenir la décision de justice, voire la preuve de libération, soit de l'autorité de jugement, soit du justiciable avant toute saisie dans le système. Ces démarches peuvent durer de longs mois et expliquent également en partie le nombre relativement bas de factures traitées quotidiennement.</p> <p>Deuxièmement, un des axes de réflexion prioritaire du CP, à la demande de la Municipalité, est de maximiser l'utilisation des ressources policière dans le terrain et confier ce type de tâches aux unités opérationnelles irait à l'encontre de cette volonté.</p> <p>Le CP examinera volontiers avec le SOI toutes possibilités de gain d'efficience et d'amélioration des processus par la digitalisation.</p> <p>Une revue indépendante des factures saisies a d'ores et déjà été mise en œuvre.</p> |                          |           |         |
| Personne responsable de la recommandation   | Chef Finance et support  | Délai     | Q1 2023 |

## 2.5 Optimisation des approvisionnements d'équipements tactiques

Le CFL a analysé les achats de fournitures et de services du Corps de police auprès de tiers, et dresse les constats suivants :

- Les appels d'offres pour l'acquisition de véhicules sont réalisés conformément à la législation sur les marchés publics, c'est-à-dire que le choix des procédures est adéquat par rapport à la valeur des marchés, la pondération des critères de notation apparaît satisfaisante, et l'ensemble du processus est réalisé avec le SALV ;
- Achats de fournitures :
  - La législation sur les marchés publics oblige les collectivités publiques à réaliser un appel d'offres sur invitation si la valeur totale d'un marché sur 48 mois est supérieure à KCHF 150 HT, et selon la procédure ouverte si sa valeur est supérieure à KCHF 250 HT ;
  - Le CFL a identifié plusieurs marchés publics différents, adjugés à des fournisseurs sans qu'aucun appel d'offres n'ait été réalisé, et ce pour l'ensemble des achats effectués entre 2017 et 2020 (48 mois) :

| Marché public            | Fournisseur                 | Total achats Corps de police (KCHF) | Total achats Ville (KCHF) | Appel d'offres effectué ? |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Gilets pare-balles       | Universal Shield Holding SA | 151                                 | 151                       | Non                       |
| Equipements tactiques    | Pointbreak Gaia Tek SA      | 216                                 | 216                       | Non                       |
| Equipements tactiques    | Alpine Fox GmbH             | 224                                 | 224                       | Non                       |
| Equipements tactiques    | Its Impact tactical System  | 343                                 | 343                       | Non                       |
| Pneumatiques automobiles | Rapin pneus                 | 245                                 | 245                       | Non                       |

Les collaborateurs du Corps de police achètent ces équipements directement auprès de ces cinq fournisseurs, sans impliquer les acheteurs du SALV.

### **R4. Respect de la législation sur les marchés publics**

Afin de se conformer à la législation sur les marchés publics, et d'obtenir un meilleur rapport coût/efficacité pour l'argent public dépensé, le CFL recommande au Corps de police de :

- Etablir en collaboration avec les acheteurs du SALV les cahiers des charges et les procédures d'adjudication à utiliser pour les marchés d'équipements et de vêtements techniques et tactiques ;

- Recourir à la procédure d'adjudication en gré à gré exceptionnel (« article 8 »), quand un marché ne peut être adjudgé qu'à un fournisseur, doit être validé par l'unité de conseil juridique, les justifications d'exemption doivent faire l'objet d'une revue indépendante et étayée, et l'adjudication correspondante systématiquement communiquée sur le système d'information sur les marchés publics en Suisse « SIMAP ».

En cas d'utilisation justifiée de la procédure de gré à gré ou de gré à gré exceptionnelle, le SALV pourrait être consulté, à partir d'une certaine valeur de marché, pour négocier l'offre initiale remise par le fournisseur.

| Risque                                 | Responsable            | Priorité |
|--|------------------------|----------|
| Gouvernance<br>Conformité<br>Financier | Corps de police / SALV | Elevée   |

| Position de l'audit  | Acceptée (partiellement) | Contestée |         |
|--|--------------------------|-----------|---------|
| <p>Hormis les gilets pare-balles, qui représentent une dépense sur quatre ans, pour le même type de fournitures, pouvant justifier un appel d'offres formel au moins sur invitation, le reste du matériel tactique est composé d'une grande quantité d'articles, qui ne se trouvent qu'auprès d'un nombre restreint de fournisseurs en Suisse, voire parfois d'un seul. Le CP estime qu'un appel d'offres public n'est pas adéquat, car cette démarche impliquerait la constitution d'un nombre de lots tellement important que, d'une part, aucun fournisseur ne pourrait les livrer en intégralité et que, d'autre part, les lots seraient très hétéroclites et ne justifieraient par l'atteinte des seuils financiers obligeant à une telle procédure. Il est aussi important de noter que les équipements tactiques évoluent fréquemment (normes, matériaux, etc...) le gré à gré permet de toujours acquérir les équipements de dernière génération.</p> <p>Le CP va par contre s'adresser plus systématiquement au SALV pour négocier les conditions tarifaires les plus avantageuses. Il l'a d'ailleurs fait par le passé concernant par exemple l'acquisition de pneumatiques. Le CP va également s'adresser au SALV pour l'accompagner dans la préparation et la gestion d'un appel d'offre sur les gilets pare-balles. Enfin, le CP et le SALV mettront en place des séances récurrentes dès début 2023 pour faire un point sur les besoins en acquisitions de fournitures, ainsi que du format nécessaire pour les appels d'offres. En cas de doute sur la bonne procédure à appliquer, le CP et le SALV impliqueront systématiquement l'Unité de conseil juridique.</p> <p>Les propositions d'acquisition de gré à gré avec clause d'exception seront dorénavant soumises à validation indépendante de la démarche avant soumission à l'unité de conseil juridique et systématiquement publiées sur la plate-forme SIMAP.</p> <p>Il convient également de relever que le Règlement d'application de la Loi vaudoise sur les marchés publics stipule à l'art. 1 que si plusieurs marchés sont passés pour des fournitures identiques, la valeur totale effective des marchés des douze derniers mois doit être prise en compte et non quatre ans. A cette aune, aucun des fournisseurs cités en exemple n'entre en ligne de compte pour une procédure autre que de gré à gré.</p> |                          |           |         |
| Personne responsable de la recommandation  | Chef Finance et support  | Délai     | Q3 2022 |

## 2.6 Gestion du garage

Huit collaborateurs travaillent au sein du garage du Corps de police et effectuent essentiellement les réparations, les services ainsi que les préparations à l'expertise de près de :

- 51 voitures (dont quatre appartenant à d'autres services) et 57 utilitaires (dont 34 appartenant à d'autres services) dont le poids est inférieur à 3.5 tonnes ;
- Sept ambulances (dont 6 ambulances du SPSL) et un poids lourd ;
- 18 motocyclettes, 43 vélos électriques, 90 vélos non électriques et 12 scooters.

Ils utilisent le logiciel AS-TECH comme les autres garages de la Ville : pour chaque intervention effectuée sur un véhicule, un ordre de travail doit y être créé. A l'issue de son analyse, le CFL a analysé les ordres de travail créés en 2019, 2020 et 2021 et constate que :

- 4'344 heures de travail ont été saisies en 2019, 2'684 h en 2020 et 2'066 h sur les sept premiers mois de 2021 ;
- Pour 2'808 des ordres créés en 2019, aucune heure n'a été saisie par les collaborateurs, constat qui se poursuit sur 2020 et 2021 ; Cela explique que le total des heures effectuées d'après le logiciel soit très faible par rapport aux total des heures que les 8 EPT pourraient effectuer annuellement ;
- Aucune gamme d'heures par intervention n'a été mise en place et aucune analyse n'existe sur les heures chargées par intervention ;
- Un projet de rapprochement avec le garage du SPSL a démarré, mais 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, et d'uniformiser les processus ;
- 11 taux horaires différents sont utilisés pour valoriser les ordres de travail qui sont refacturés aux autres services de la Ville, le plus communément utilisé étant CHF 47.90 HT.

Le CFL a analysé les coûts complets du garage et estime qu'un taux horaire de CHF 99 HT permettrait de couvrir l'ensemble de ses charges de fonctionnement.

#### **R5. Gestion du garage**

Afin d'améliorer le pilotage des prestations fournies par les collaborateurs de son garage, le CFL recommande au Corps de police de :

- Saisir dans AS-TECH les heures effectuées pour chaque intervention réalisée ;
- Revoir le calcul des taux horaires qui doivent refléter les coûts complets de l'unité, puis facturer toutes les prestations internes réalisées pour le compte d'autres services de la Ville ;
- Mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer les délais de traitement et les temps de réalisation des demandes de prestations des clients ainsi que la productivité et l'efficacité des collaborateurs ;
- Analyser périodiquement l'ensemble des données saisies afin d'optimiser la planification des interventions et favoriser une évaluation plus fine de l'état du parc des véhicules et ainsi mieux préparer son renouvellement.

| Risque                                   | Responsable            | Priorité |
|--|------------------------|----------|
| Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Corps de police / SALV | Elevée   |

| Position de l'audité   | Acceptée                     | Contestée |         |
|--|------------------------------|-----------|---------|
| La saisie de l'intégralité du temps passé sur les véhicules a d'ores et déjà été mise en œuvre depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2022. Une valorisation des coûts horaires sera appliquée. |                              |           |         |
| Par ailleurs, une analyse des prestations et performances sera mise en place.  |                              |           |         |
| Personne responsable de la recommandation  | Chef des services techniques | Délai     | Q1 2023 |

## 2.7 Gestion du restaurant interne de l'Hôtel de Police

Le 1<sup>er</sup> octobre 2020, la Municipalité autorisait la création sur une durée déterminée de trois ans, de 4.2 EPT au plan des postes du Corps de police, ce qui revenait à réaliser en interne des prestations qui étaient jusqu'ici sous-traitées à une société privée.

Les hypothèses financières qui ont été retenues et validées sont les suivantes :

|                             | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024       | Total          |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|----------------|
| Personnel suppl. (en ept)   | 4.2          | 4.2          | 4.2          | 4.2          | 0.0        | 4.2            |
| <b>(en milliers de CHF)</b> |              |              |              |              |            |                |
| Charges de personnel        | 95.5         | 380.0        | 380.0        | 286.5        | 0.0        | 1'142.0        |
| Charges d'exploitation      | 122.9        | 492.0        | 492.0        | 369.0        | 0.0        | 1'475.9        |
| Charges d'intérêts          |              |              |              |              | 0.0        | 0.0            |
| Amortissement               | 35.0         | 35.0         | 35.0         | 35.0         | 0.0        | 140.0          |
| <b>Total charges suppl.</b> | <b>253.4</b> | <b>907.0</b> | <b>907.0</b> | <b>690.5</b> | <b>0.0</b> | <b>2'757.9</b> |
| Diminution de charges       | -21.3        | -85.0        | -85.0        | -63.8        | 0.0        | -255.1         |
| Revenus                     | -215.0       | -859.8       | -859.8       | -644.9       | 0.0        | -2'579.5       |
| <b>Total net</b>            | <b>17.1</b>  | <b>-37.8</b> | <b>-37.8</b> | <b>-18.2</b> | <b>0.0</b> | <b>-76.7</b>   |

Sur la base des données comptables relatives aux charges et aux revenus du restaurant au 30 juin 2021, le CFL a fait des prévisions au 31.12.21, en y incorporant l'ensemble de ses coûts (le loyer a été déterminé selon prorata m2 / loyer facturé pour l'ensemble de l'hôtel de police et les frais transversaux selon une clé de répartition des charges de tout le service):

| en KCHF                    | Prévisions 12 mois 2021 |   |
|----------------------------|-------------------------|---|
| Revenus                    | 530                     |   |
| Achats denrées             | (224)                   |   |
| Salaires                   | (300)                   |   |
| Marge brute                | 6                       |   |
| Dépréciation installations | (35)                    |   |
| Loyer                      | (66)                    | calculé selon prorata m2 / loyer facturé pour l'ensemble de l'hôtel de police |
| Frais transversaux         | (100) **                | calculé selon prorata charges   |
| Marge nette                | (195)                   | soit 37% des revenus  |

Le CFL s'est entretenu avec le responsable du restaurant, et constate que :

- L'équilibre financier n'est donc pas complètement assuré ; le « business model » présenté à la municipalité mentionnait uniquement la marge brute avant imputation de loyer et des frais transverses (charges de personnel du management du service, de la direction, comptabilité, paie, etc..) et se basait sur une fréquentation optimale de 160 couverts par jour ;
- 80 repas sont vendus au dîner alors que la capacité du restaurant est de 140 repas par service. La pandémie de Covid-19 a un impact sur la fréquentation du restaurant ;
- Le système de caisse actuel du restaurant ne permet pas une analyse des repas servis, par prix, type, etc., et aucune extraction de données n'est possible ;
- L'absence de comptabilité analytique pour cette activité ;
- Le terminal de paiement n'accepte par tous les moyens de paiement électronique, pour exemple TWINT n'ai pas proposé alors que la Ville de Lausanne bénéficie d'un taux de commission avantageux pour ce mode de paiement ;
- Les tarifs proposés n'ont pas fait l'objet d'une analyse volume / prix pour tenter d'avoir un chiffre d'affaires qui couvrent tous les coûts d'exploitation ; la seule variable étant que le coût des denrées n'excède par la moitié du prix de vente.

**R6. Stratégie du restaurant de l'hôtel de police**

Afin d'optimiser la couverture des coûts complets de son restaurant, le CFL recommande au Corps de police de :

- Acquérir un logiciel performant de gestion et de caisse et mettre en place une comptabilité analytique, par type de repas servis, en y intégrant tous les coûts y relatifs ;
- Analyser de façon hebdomadaire et mensuelle les ventes afin d'affiner la stratégie et la composition de la carte, la pertinence de la politique tarifaire pratiquée afin d'atteindre un équilibre financier ;
- S'assurer que le terminal de paiement accepte également TWINT, et que les cartes de paiement prélevant de fortes commissions ne soient plus autorisées.

| Risque                                   | Responsable     | Priorité |
|--|-----------------|----------|
| Gouvernance<br>Financier<br>Opérationnel | Corps de police | Elevée   |

| Position de l'audit   | Acceptée (partiellement) | Contestée |
|---|--------------------------|-----------|
| <p>Le CP tient à relever que le restaurant d'entreprise, au vu des activités particulières du service, revêt un caractère stratégique. Il est en effet indispensable de disposer d'une telle infrastructure pour assurer la subsistance du personnel et des personnes détenues au quartier cellulaire dans des cas où les établissements publics ne peuvent pas forcément assurer la prestation dans des délais opportuns. La crise sanitaire de 2020 en est l'exemple le plus emblématique (fermeture des restaurants). La mise sur pied de dispositifs de maintien de l'ordre le week-end ou le soir en est un autre. Le fait de disposer également des policier·ère·s au sein de l'Hôtel de police pendant les pauses repas est également un atout majeur si une mobilisation générale urgente devait être décrétée suite à un événement particulier. Cet outil de production ne relève donc pas uniquement d'un « service » aux collaborateur·trice·s et doit être maintenu en état de fonctionner, même si une partie des frais n'est pas totalement couverte.</p> <p>Les exercices 2020 et 2021 ne sont également pas illustratifs des possibilités de rendement du restaurant, en raison de la crise sanitaire. La fréquentation a en effet été amoindrie par l'effet du télétravail et des quarantaines, ainsi que vraisemblablement par la crainte de la promiscuité. Le buffet de salades, qui avait auparavant un certain succès, n'a pas pu être exploité. Une augmentation des prix de 70% pour couvrir l'entier des coûts n'aurait pas été adéquate dans ce contexte.</p> <p>Concernant l'analyse de l'activité, lors de la reprise au pied levé de l'établissement suite à la défection du dernier prestataire en date, le CP s'est rendu compte que pour disposer d'une caisse enregistreuse performante, permettant à la fois un reporting élaboré, des sauvegardes et un lien avec une balance ainsi qu'un terminal de paiement, il était indispensable que cet appareil soit branché au réseau de la Ville et qu'il fallait dès lors s'adresser au SOI.</p> <p>Les solutions proposées par ce service pour toutes les fonctionnalités voulues avaient un coût relativement élevé (aux environs de CHF 10'000.- pour l'acquisition du dispositif ainsi que des coûts annuels de l'ordre de CHF 1'000.-). La livraison de ce matériel spécifique n'aurait été possible qu'après plusieurs mois.</p> <p>Le CP s'est dès lors tourné vers une solution, certes moins élaborée, mais fonctionnelle immédiatement et à prix raisonnable. Ce modèle permet une statistique des ventes suffisante en regard du chiffre d'affaires réalisé et envisagé. La plus-value d'une comptabilité analytique pointue en regard d'une carte très restreinte paraît peu évidente, voire disproportionnée.</p> <p>Une séance mensuelle est déjà tenue depuis l'ouverture de l'établissement par le chef de l'entité finance et support, en présence du chef de cuisine et de la cheffe finances. Cette rencontre permet de passer en revue la fréquentation, le chiffre d'affaires et le suivi des achats de marchandise. Les éventuelles réclamations ou suggestions de la clientèle sont également traitées. Les contraintes liées aux exigences du projet de restauration collective durable de la Ville sont également intégrées dans les réflexions.</p> <p>Concernant le choix des cartes de paiement, le CP relève que le terminal de paiement utilisé au restaurant a été recyclé suite à la fermeture d'un guichet de poste de police. Il fait donc partie d'un contrat global, pour lequel il n'est pas possible de restreindre certaines cartes, les postes de police étant tenu de toutes les accepter.</p> |                          |           |

La solution de paiement « TWINT » a fait l'objet d'une analyse complète. L'offre présentée par le fournisseur a paru trop onéreuse, tant en frais fixes qu'en commissions. Le CP examine toutefois, avec la comptabilité générale de la Ville, la possibilité de conclure un contrat plus avantageux incluant la possibilité d'exploiter les paiements « TWINT ».

|   |                         |       |         |
|---|-------------------------|-------|---------|
| Personne responsable de la recommandation | Chef Finance et support | Délai | Q2 2023 |
|---|-------------------------|-------|---------|

## 2.8 Gestion des places de stationnement du personnel

L'unité finance gère l'octroi des clés d'accès aux parkings pour les collaborateurs, qui leurs sont remises contre signature d'un formulaire, CHF 45 étant ensuite débité mensuellement de leur fiche de paie.

Le CFL a obtenu le listing des places de stationnement et constate que sur 265 usagers enregistrés comme détenteurs d'une clé d'accès au parking du Tunnel :

- Une quittance de remise des clés a été signée avec trois utilisateurs ; or la revue de leurs fiches de paie montre qu'aucune retenue pour place de parc n'a été effectuée depuis plusieurs années;
- Des contrats ont été signés avec des usagers qui se sont vu remettre une clé, mais ils ne figurent pas dans le fichier de suivi des places de parking ;
- Deux employés n'ont pas rendu leurs clés après avoir quitté la Ville de Lausanne en août 2021.

Le CFL recommande à l'unité finance de :

- Réaliser un inventaire complet des places de stationnement à disposition du Corps de police et s'assurer que tous les utilisateurs des places ont signé un bail et paient mensuellement leur place ;
- Mettre en place un contrôle mensuel visant à s'assurer que seuls les ayants droits utilisent les places mises à disposition.

## 2.9 Unité IT

L'unité informatique et télécommunications compte huit collaborateurs (7.3 EPT), qui effectuent principalement les tâches suivantes :

- Support de niveau 1 (« helpdesk ») ;
- Gestion des applications métiers police ;
- Gestion des radios, système caméras et alarmes des policiers et bâtiments du corps ;
- La gestion des terminaux radio portatifs. Le Corps de police, via le préavis 2018/14, a acquis en 2021 700 nouveaux terminaux radio portatifs POLYCOM TPH900 ;
- La gestion coordonnée avec le canton du système d'aide à l'engagement (« SAE »).

A l'issue de sa revue des processus, le CFL constate :

- L'absence de monitoring complet des demandes de prestation des utilisateurs du service des tickets helpdesk : l'application EASYVISTA du SOI n'est pas utilisée par ces collaborateurs du corps de police et il n'existe aucun moyen de quantifier et analyser chacune des demandes d'intervention IT des 700 utilisateurs du service ; l'outil actuel de suivi utilisé par l'unité IT du Corps de Police ne gère au maximum qu'un tiers des demandes ;
- Un collaborateur effectue la maintenance des 40 applications « métiers » inconnue du service informatique de la Ville (« SOI »). Le CFL relève les risques suivants :
  - Sécurité informatique : des failles potentielles liées à leurs non mises à jour et à une technologie obsolète ;
  - Conformité avec les standards de programmation et d'exploitation du SOI ;
  - Continuité d'exploitation : le collaborateur qui maintient ces applications va partir prochainement à la retraite ;
  - Protection des données : l'inventaire des traitements et le niveau de confidentialité des données contenues ne sont pas disponibles ;
- Un collaborateur qui va partir à la retraite en 2022 assure la maintenance des anciennes radios encore utilisées, telles que le TPH-700, alors qu'incessamment, la grande majorité des policiers du corps utiliseront les TPH 900, garantis deux ans par RUAG et dont la maintenance et les éventuelles futures réparations devront être sous-traitées ;

- 550 collaborateurs utilisent déjà les TPH 900: le stock des 150 terminaux TPH 900 au prix d'acquisition unitaire auprès de la société RUAG de CHF 1'495 pourrait être optimisé.

#### R7. Stratégie de l'unité informatique du Corps de police

Afin de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience des moyens humains mis à disposition par le Corps de police pour les aspects informatiques et communication de ses collaborateurs, le CFL lui recommande, en concertation avec le SOI, de :

- Mettre en place une convention définissant les rôles et responsabilités entre les deux services pour le support de premier niveau ;
- Utiliser systématiquement la solution EASYVISTA, déployée au SOI, pour la création des tickets de supports aux incidents et aux demandes, et leur gestion ;
- Utiliser ces données pour définir une stratégie informatique commune et recentrer l'activité des collaborateurs de l'unité informatique du Corps de police sur son cœur de métier ;
- Anticiper les prochains départs à la retraite de certains de ses collaborateurs, pour redéfinir les descriptions des postes relatifs à la maintenance et à l'entretien des moyens et appareils de radiocommunications ;
- Identifier les applications sécurisées et validées par le SOI qui pourraient remplacer celles du Corps de police dont l'utilité est avérée.

| Risque                                   | Responsable           | Priorité |
|--|-----------------------|----------|
| Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Corps de police / SOI | Elevée   |

| Position de l'audité  | Acceptée                | Contestée |         |
|---|-------------------------|-----------|---------|
| <p>Le CP va se mettre en relation avec le SOI pour définir les champs d'intervention respectifs. Dans le même temps sera examinée la possibilité d'enregistrer toutes les demandes de prestations dans EASYVISTA et ainsi mieux définir une politique commune de soutien aux utilisateur·trice·s.</p> <p>Ce projet commun devra se déployer en 2023 afin de comprendre le périmètre, les activités ainsi que les responsabilités et proposer une solution adaptée aux besoins. Une convention de collaboration sera établie et les changements recommandés entrepris, tout en tenant compte des moyens à disposition.</p> <p>Historiquement, l'unité IT était composée uniquement de policier·ère·s. Au vu des évolutions technologiques et de l'importance des outils informatiques, peu sont celles et ceux qui disposent des connaissances nécessaires pour réaliser ces tâches. Au fur et à mesure des départs à la retraite, les descriptions de poste sont donc maintenant systématiquement revues et transformées afin d'engager des spécialistes.</p> <p>Cette démarche a été effectuée concernant le poste du collaborateur s'occupant des moyens et appareils de télécommunication, parti au 31 mars 2022, une nouvelle DP est en cours de validation RH. La même démarche sera effectuée fin 2022 pour le chef de l'entité (départ au 30 novembre 2022).</p> <p>La maintenance et le remplacement des applications métier (développées au sein du service à une époque où des solutions Villes n'étaient pas disponibles et les solutions externes trop chères) sont un souci constant du chef de l'entité depuis plusieurs années.</p> <p>L'évolution a déjà débuté avec notamment le suivi des ordres du jour et procès-verbaux de la direction du service et est en cours avec l'annuaire « gestion du personnel ». Cette dernière application est utilisée pour gérer les mutations internes, certaines données opérationnelles, ainsi que les formations par exemple.</p> <p>Le produit prospecté pour la gestion des temps (R1) devrait permettre également de remplacer certains modules anciens.</p> <p>Le SOI sera également sollicité pour un remplacement progressif des reliquats d'application spécifiques.</p> |                         |           |         |
| Personne responsable de la recommandation   | Chef Finance et support | Délai     | Q3 2023 |

### 3. Office du stationnement et de la circulation

#### 3.1 Contexte

L'office du stationnement et de la circulation est composé de :

- Un chef et son adjoint ;
- Un responsable fourrière et coordinateur des assistants de sécurité publique (« ASP ») ;
- Quatre chefs d'équipes gérant un total de 44 assistants de sécurité publique («ASP») ;
- 19 collaborateurs (16.9 EPT) travaillant au sein du « back office », sous la responsabilité de l'adjoint du chef de l'office ;
- Six opérateurs radars mobiles ;

#### 3.2 Pilotage de l'unité

Le CFL a revu les descriptions de poste et les entretiens de collaboration des trois collaborateurs qui gèrent l'OCS et constate que :

- La plupart des tâches mentionnées sont actuelles et les objectifs atteints ;
- Les descriptions de poste sont anciennes, i.e. 2016 et ne reflètent pas tous les développements de l'unité :
  - Les tâches relatives à l'élaboration du budget de fonctionnement et sa gestion sont redondantes avec celles déjà décrites dans les descriptions de postes d'autres collaborateurs du service ;
  - Plusieurs tâches relatives à la gestion de la fourrière sont mentionnées dans leurs description de postes alors qu'elles sont majoritairement réalisées par d'autres collaborateurs ;
  - Peu d'outils d'optimisation de l'efficacité du service ont été développés et mis en place ;
  - La supervision de GestAO SM (ABRAXAS EPSI Pol, Track, etc.), tâche allouée au chef de l'Office, est de la responsabilité du SOI ;
  - La gestion des statistiques de l'OCS est une tâche allouée à un autre collaborateur de l'Office.

#### **R8. Gouvernance de l'office de circulation et stationnement**

Afin d'assurer une utilisation optimale et efficace de ses ressources humaines, le CFL recommande au Corps de police de :

- Revoir les tâches effectuées par ses gestionnaires et s'assurer qu'elles ne viennent pas en doublon de celles effectuées par d'autres unités et par le SOI ;
- Mettre à jour leurs descriptions de poste et leurs objectifs ;
- Mettre en place pour chaque tâche et objectif, des instruments de mesures qui doivent faire l'objet d'une revue indépendante, fréquente et documentée.

| Risque                                   | Responsable           | Priorité |
|--|-----------------------|----------|
| Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Corps de police / SOI | Elevée   |

| Position de l'audité  | Acceptée (partiellement) | Contestée |         |
|---|--------------------------|-----------|---------|
| <p>Les descriptions de poste des membres de l'Etat-major de l'OCS ont été analysées, passées en revue et au besoin, adaptées à la réalité de l'activité du service.</p> <p>Diverses missions mentionnées dans les buts et responsabilités de descriptions de poste n'étaient pas à jour, redondantes et/ou non conformes aux gestes courants des policier·ère·s, lesquels ont pu être modifiés ces dernières années.</p> <p>Les descriptions de poste ont été modifiées en conséquence et transmises aux services concernés afin d'être signées et validées.</p> <p>Concernant le manque de métrique à disposition, plusieurs tableaux de bord sont en cours d'élaboration afin de répondre à cette recommandation.</p> |                          |           |         |
| Personne responsable de la recommandation   | Chef STS                 | Délai     | Q1 2023 |

### **3.3 Système de contrôle interne du processus d'établissement des amendes d'ordres de stationnement**

L'OCS émet des amendes d'ordres liées aux infractions de stationnement « AOST ». Les assistants de sécurité publique (« ASP ») saisissent les infractions dans l'application COSMO4 embarquée sur des terminaux informatiques mobiles ZEBRA.

Les données sont transmises chaque soir via une solution conçue par le fournisseur des terminaux, dans le logiciel EPSI Pol, afin d'être traitées.

Le CFL a revu le processus d'acquisition et de traitement des données et constate que :

- Lorsqu'il saisit les données de l'infraction dans COSMO4, l'ASP peut taper des notes dans le champ « commentaires »; celui-ci a été mal conçu selon les collaborateurs interrogés, et ils doivent donc les écrire à la main sur les bulletins d'amende papier, pour être ensuite scannés dans EPSI Pol par une collaboratrice du back office ;
- Les ASP peuvent annuler des amendes directement dans COSMO4 tout en y saisissant des informations justificatives ; actuellement, ni les chefs d'équipe ni le back office ne revoient ces éventuelles annulations dans COSMO4 ;
- Après l'import dans EPSI Pol, les amendes d'ordres peuvent être annulées par les collaborateurs du back office sur la base des souches papiers sur lesquelles les ASP ont demandé une annulation : aucune de ces annulations ne fait l'objet d'une revue indépendante documentée. Néanmoins les tests menés sur un échantillon de ces annulations et les justificatifs scannés dans EPSI Pol n'ont pas révélé d'anomalie ;
- Ni le responsable solution du SOI, ni le chef de l'OCS n'ont jamais cartographié l'ensemble du processus : le CFL constate l'absence de contrôles informatiques automatisés et manuels, visant à garantir l'intégrité des données et l'exhaustivité des recettes y relatives dans les comptes communaux.

#### **R9. Mise en place d'un système de contrôle interne pour le processus d'établissement des amendes d'ordres de stationnement**

Afin de s'assurer que pour chaque infraction constatée et saisie par un ASP une amende d'ordre est générée dans EPSI Pol et envoyée au contrevenant, le CFL recommande au Corps de police et au Service d'organisation et d'informatique de :

- Cartographier la totalité du processus et de toutes les opérations informatiques et manuelles, afin d'en identifier le cycle de vie de la donnée relative à l'infraction constatée ;
- Mettre en place des contrôles informatiques et manuels, visant à s'assurer que toutes les données saisies dans COSMO4 ont fait l'objet d'une amende ;
- Faire évoluer COSMO4 pour que les ASP puissent y saisir la totalité des informations nécessaires, et y faire développer des requêtes afin de permettre la revue de toutes les annulations par les ASP sur les terminaux ;
- Tous les contrôles mis en place doivent être documentés, et faire l'objet d'une revue indépendante, les éventuelles anomalies identifiées doivent être traitées et les infractions annulées par erreur facturées.

| Risque   | Responsable           | Priorité |
|--|-----------------------|----------|
| Gouvernance<br>Financier<br>Conformité<br>Opérationnel | Corps de police / SOI | Elevée   |

| Position de l'audité  | Acceptée | Contestée |         |
|---|----------|-----------|---------|
| <p>La cartographie des processus et les différents contrôles informatiques doivent faire l'objet d'une étude auprès du SOI, compétent en la matière. Contact bilatéral a été pris avec la cheffe de service du SOI pour initier cette démarche.</p> <p>Le responsable en charge au SOI est actuellement dédié à 40% à la solution. Ce taux devrait augmenter à 80% dès janvier 2023 (sous réserve d'acceptation lors du processus budgétaire 2022). Dès début janvier, il sera donc possible d'initier l'amélioration des processus, d'établir une cartographie et de lister les activités avec les rôles et responsabilités. Ceci devrait aboutir, in fine, à la revue de certains outils informatiques.</p> <p>Concernant l'évolution du système COSMO 4, logiciel utilisé sur les terminaux de nos ASP, une mise à jour importante a été faite fin mars 2022. Cette dernière a apporté des modifications notamment dans la visibilité des cas annulés par les ASP sur leur appareil. D'autre part, toutes les annulations dans Epsipol sont documentées. Une requête existe pour en extraire les cas.</p> <p>Le CP ne dispose pas encore d'une vision mensuelle des annulations. Il y remédiera par la mise en place d'un tableau de bord spécifique.</p> <p>Une directive sera émise pour que chaque ASP documente toute annulation sur le fichet jaune de leur amende. Ces dernières étant scannées, le CP sera en mesure d'avoir un meilleur suivi de ces annulations. Un contrôle mensuel de la bienfacture de ce processus sera effectué par l'Etat-major de l'OCS.</p> |          |           |         |
| Personne responsable de la recommandation   | Chef OCS | Délai     | Q1 2024 |

### 3.4 Digitalisation du processus d'établissement des amendes d'ordres de stationnement

Le CFL constate que :

- Les 44 ASP travaillent quotidiennement en transportant à leur taille une imprimante portable, des carnets de bulletins d'amende d'ordre et un terminal mobile. Le coût annuel d'acquisition des carnets s'est élevé à KCHF 70 pour la seule année 2020 ;
- Un collaborateur du back-office de l'OCS scanne quotidiennement chaque bulletin papier « souche » avant de le rattacher informatiquement aux données de l'amende d'ordre dans EPSI Pol ;
- Plusieurs polices suisses sont déjà équipées de smartphones embarquant une application mobile pour l'établissement des amendes d'ordre de stationnement avec des formulaires QR code.

#### **R10. Digitalisation du processus d'établissement des amendes d'ordre de stationnement**

Afin de réduire le matériel transporté par ses collaborateurs sur le terrain et la quantité de papier consommée, et pour viser un meilleur rapport coût/efficacité de l'argent public dépensé, le CFL recommande au Corps de police de :

- Réaliser une étude ergonomique et financière afin de déterminer les gains réalisables qu'engendrerait l'acquisition d'une application de saisie des amendes d'ordre sur smartphone ;
- Faire valider par le SOI le déploiement de cette application.

| Risque                              | Responsable           | Priorité |
|-------------------------------------|-----------------------|----------|
| Humain<br>Opérationnel<br>Financier | Corps de police / SOI | Moyenne  |

| Position de l'audité  | Acceptée | Contestée |
|---|----------|-----------|
| <p>Le CP étudie la faisabilité d'implanter une nouvelle manière de saisir les amendes d'ordre au format QR code comme cela se fait déjà dans d'autre commune (ex : Pol-Ouest ou Morges). Ce projet est bien avancé, l'offre du fournisseur a été examinée et une étude de faisabilité est en cours.</p> <p>Si l'étude en cours débouche sur une amélioration d'efficacité, la solution sera présentée au SOI pour la mise en place.</p> |          |           |

L'augmentation du taux de travail du responsable de la solution au SOI dès janvier 2023 permettra également de lancer une étude pour améliorer le processus en vigueur et de fournir les outils informatiques adéquats.

|   |          |       |         |
|---|----------|-------|---------|
| Personne responsable de la recommandation | Chef OCS | Délai | Q3 2023 |
|---|----------|-------|---------|

### 3.5 Système de contrôle interne du processus d'établissement des amendes d'ordres de circulation

L'OCS a acquis il y a plusieurs années le logiciel EPSI Pol qui permet de traiter les données prises par les radars fixes et mobiles et de générer les amendes d'ordres liées aux infractions de circulation «AOSUC».

Des interfaces ont été mises en place pour rapatrier les données générées par les radars.

Le CFL a revu le processus d'acquisition et de traitement des données et constate que :

- L'ensemble du processus n'a jamais été cartographié par le responsable solution du SOI : le cheminement des données entre les différents répertoires informatiques, les imports, les interfaces entre modules ne sont pas documentés, tout comme les contrôles informatiques automatisés et manuels visant à garantir l'intégrité des données et l'exhaustivité des recettes y relatives dans les comptes communaux, sont inexistantes ;
- Le responsable solution du SOI ne dispose pas d'un inventaire des différents modules d'EPSI Pol et de leurs utilisateurs au sein de l'OCS, et il n'effectue aucune réconciliation avec les factures payées au fournisseur de ces solutions : il n'existe actuellement aucune garantie que les coûts facturés à la Ville de Lausanne soient exacts ;
- Il n'existe aucune revue documentée des éventuelles suppressions d'images radars et de données lors de la phase d'acquisition - prétraitement : aucun contrôle informatique n'est en place pour pallier ce risque majeur ;
- 77 policiers, dont tous les membres du bureau des radars, les opérateurs radars et les membres du back office, possèdent les droits d'accès permettant la suppression des photos des infractions dans certains répertoires avant même que celles-ci soient analysées pour générer l'avis d'infraction ;
- Absence de procédure visant à garantir l'exhaustivité et l'exactitude de toutes les données des infractions capturées avec les radars mobiles et transmises par clé USB dans EPSI Pol.

#### **R11. Mise en place d'un système de contrôle interne pour le processus d'établissement des amendes d'ordres de circulation**

Afin de s'assurer que pour chaque infraction flashée par un radar fixe ou mobile, les données et les photos prises fassent l'objet d'une analyse par les opérateurs du back office, le CFL recommande au Corps de police et au Service d'organisation et d'informatique de :

- Revoir le cahier des charges du collaborateur du SOI chargé de faire le lien entre le fournisseur des solutions métier, les spécialistes réseau et base de données du SOI et les utilisateurs de l'OCS ;
- Mettre en place des accords de niveau opérationnel (« OLA ») entre le SOI et l'OCS qui soient revus trimestriellement de façon indépendante et documentée :
  - Pour traiter et résoudre des problèmes dans les processus informatiques en établissant un ensemble spécifique de critères et en définissant l'ensemble des services dont chaque équipe est responsable ;
  - Ces accords peuvent contenir un ou plusieurs objectifs à atteindre et expliquer plus en détail les aspects techniques impliqués dans les services fournis par le SOI ;
- Revoir l'ensemble des 40 modules facturés annuellement par ABRAXAS, leur utilité et la liste réelle de l'ensemble de ses utilisateurs au sein de la Ville de Lausanne ;
- Demander au SOI de documenter l'ensemble des flux de données depuis la prise de photos par radars jusqu'à l'émission des avis d'infraction et leurs encaissements ;
- Une fois le processus documenté, analyser tous les risques et mettre en place des contrôles informatiques et manuels, mensuels, visant à s'assurer que toutes les données capturées par les radars soient bien analysées par le back office et que leur intégrité est assurée ;

- Tous les contrôles mis en place doivent être documentés, et faire l'objet d'une revue indépendante ; les éventuelles anomalies identifiées doivent être traitées et les infractions annulées par erreur facturées ;
- Revoir l'ensemble des utilisateurs des modules utilisés, leurs rôles et responsabilités dans les différentes étapes du processus et le refléter dans leurs droits d'accès ;
- Les répertoires du réseau sur lesquels sont stockées toutes les données des infractions doivent être sécurisés et leurs accès limités et revus ; des contrôles informatiques documentés des éventuels accès et suppressions éventuelles des données doivent être instaurés et documentés.

| Risque   | Responsable           | Priorité |
|--|-----------------------|----------|
| Gouvernance<br>Financier<br>Conformité<br>Opérationnel | Corps de police / SOI | Elevée   |

| Position de l'audit  | Acceptée (partiellement) | Contestée |         |
|--|--------------------------|-----------|---------|
| <p>Le CP ne peut se prononcer en la matière, le SOI devant conduire l'analyse. Un contact bilatéral a été pris avec la cheffe de service du SOI pour initier cette démarche, en parallèle à celle nécessaire dans le cadre de la R9.</p> <p>La révision de l'ensemble des droits d'accès des utilisateur·trice·s des modules d'Epsipol doit faire l'objet d'une étude spécifique au sein du CP. Il s'agira également de documenter le type de collaborateur·rice·s ayant accès aux différents modules du logiciel. Le SOI devra également mener une réflexion sur le flux des photos entre leur stockage initial et EPSIPOL.</p> |                          |           |         |
| Personne responsable de la recommandation  | Chef OCS                 | Délai     | Q2 2023 |

### 3.6 Gestion opérationnelles des performances des radars fixes et mobiles

Le CFL s'est entretenu avec les collaborateurs en charge de la gestion opérationnelle du parc de 44 radars fixes et mobiles que le Corps de police a déployé sur les routes communales, a réalisé une analyse des processus opérationnels, et constate :

- L'absence de procédures :
  - Décrivant le processus de calibrage des radars fixes, et les contrôles de supervision à effectuer ; aucune évidence que les manuels fournis par les fabricants aient été lus et soient consultés pour optimiser leur fonctionnement ;
  - Permettant d'installer, configurer et utiliser les radars mobiles. Les informations sont données lors de la formation initiale au poste puis aucune documentation de référence n'est disponible en cas de doute sur le terrain ;
- Qu'aucun collaborateur ne fait de la maintenance proactive, calibre in situ ou à distance les radars fixes afin d'optimiser leur performance, i.e. :
  - Réglages de la netteté des photos pour augmenter le pourcentage de reconnaissance des données d'immatriculation et de la luminosité selon la saison ;
  - Un entretien fréquent des 30 radars fixes ;

Seuls les six policiers reconvertis en opérateurs radars mobiles interviennent sporadiquement sur le parc de radars fixes, en plus de leurs tâches quotidiennes ;

- L'absence de contrat avec un prestataire pour la fourniture de prestations de formation, de maintenance, d'optimisation et de réparations ;
- Le budget et les dépenses de formation sur les quatre dernières années pour l'OCS sont quasi nuls (hors école de formation des ASP), et ce également pour les collaborateurs intervenant sur le réglage éventuel des radars et sur l'interprétation des photos.

**R12. Optimisation du fonctionnement des radars fixes**

Afin d'améliorer l'efficacité des radars fixes et mobiles, et pour réduire le taux de photos illisibles, le CFL recommande au Corps de police de :

- Mettre en place, avec le concours d'un prestataire externe, des procédures détaillées décrivant le processus de réglage des radars fixes et mobiles, en s'assurant que les instructions contenues dans les manuels constructeurs soient utilisées ;
- Renforcer les ressources humaines en interne ou via l'utilisation d'un prestataire externe, afin de s'assurer du meilleur calibrage possible et de l'entretien préventif régulier de la flotte de radars fixe de la Ville ;
- Mettre en place un processus informatisé pour suivre chaque incident détecté sur un radar, la baisse éventuelle de ses performances, suite à des analyses de photos et de données, avec systématiquement un constat, la mise en place d'un plan d'action, son suivi, le tout avec une revue indépendante et documentée de la direction.

| Risque                                   | Responsable     | Priorité |
|--|-----------------|----------|
| Gouvernance<br>Opérationnel<br>Financier | Corps de police | Elevée   |

| Position de l'audit   | Acceptée | Contestée |         |
|---|----------|-----------|---------|
| <p>Sur la base des manuels constructeurs, le CP va analyser la possibilité de mise en place de procédures permettant de modifier le réglage des radars fixes et mobiles afin d'améliorer l'efficacité des contrôles. Ce document sera mis à disposition de chaque collaborateur·trice et une copie disponible dans chaque véhicule radar. Ce processus sera évalué annuellement et, en fonction des évolutions mises en lumière, mis à jour par le chef radar du CP.</p> <p>Les différents contrôles ou manipulations d'entretien permettant de maintenir le niveau optimal des appareils nécessitent de privilégier l'engagement de 1 EPT plutôt que de s'appuyer sur les compétences d'un prestataire externe.</p> <p>En effet, le coût horaire d'un·e collaborateur·trice externe est estimé à CHF 240.-/heure par le fournisseur (estimation à CHF 200'000.- annuel pour l'ensemble du parc radar). Partant de ce constat, l'utilisation d'un·e technicien spécialisé·e rattaché·e à l'OCS coûterait assurément moins cher. Cette tâche particulière ne requiert pas de compétences judiciaires et le CP pourrait engager un·e collaborateur·e civil·e générant moins de coûts qu'un·e policier·ère.</p> <p>Ce renforcement en ressources humaines permettra également de mettre en place une réponse adaptée à chaque incident détecté sur un appareil afin d'en analyser les causes et de pouvoir déclencher des solutions rapides afin de maintenir un niveau élevé de performances.</p> |          |           |         |
| Personne responsable de la recommandation   | Chef STS | Délai     | Q3 2023 |

**3.7 Processus de traitement des photos des radars fixes et mobiles**

Cinq collaborateurs du back office de l'OCS traitent quotidiennement les images d'infractions transmises par l'ensemble des radars fixes et mobiles. Ils vérifient :

- La lisibilité de la plaque d'immatriculation du véhicule ;
  - Si le collaborateur considère que le numéro d'immatriculation est lisible, il le ressaisit dans EPSI Pol et le valide, ce qui crée l'avis d'infraction correspondant, document qui est ensuite envoyé au détenteur du véhicule ;
  - Si le collaborateur considère les plaques comme illisibles, il sélectionne un code erreur spécifique dans EPSI Pol, et aucun avis d'infraction n'est établi.



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Le CFL a extrapolé les résultats de ses tests sur les revenus générés par les d'avis d'infraction émis et leur nombre : il en ressort qu'environ CHF 0.5 million de recettes d'avis d'infractions ne seraient pas facturés chaque année. Le délai de prescription pour les contraventions est de 3 ans.

De plus lors de l'audit des comptes communaux 2020, le CFL avait déjà émis un constat sur les contrôles à mettre en place sur les photos classées comme illisibles: ceux-ci ont été partiellement instaurés, mais le CFL a relevé que les photos initialement catégorisées comme illisibles par les opérateurs puis identifiées comme lisibles lors des contrôles aléatoires mis en place n'ont finalement pas fait l'objet d'un avis d'infraction envoyé à postériori aux contrevenants.

**R13. Mise en place de processus robustes pour le traitement des photos radars**

Afin de s'assurer que toutes les infractions commises fassent l'objet d'une amende d'ordre, et que les codes erreurs sont correctement utilisés, le CFL recommande au Corps de police de :

- Instaurer des directives sur l'interprétation et l'analyse des photos et films correspondant aux infractions commises, qui soient conformes aux lois et règlements en vigueur, et soient hiérarchiquement revues et validées ;
- Mettre en place une formation continue pour les collaborateurs du back office qui traitent les photos et données générées par les radars ;
- Faire contrôler périodiquement les bonnes capacités visuelles des collaborateurs qui doivent évaluer le caractère lisible ou pas des photos de radars, et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- Réaliser des contrôles mensuels des traitements de photos qui n'ont pas fait l'objet d'un avis d'infraction, afin de s'assurer que les erreurs de traitement fassent l'objet d'un avis d'infraction et soient facturées aux contrevenants ;
- Définir des objectifs et mettre en place un suivi mensuel d'indicateurs, tels que nombre de photos traitées par opérateur, nombre de photos classées en code erreur, par type de code erreur, par radar, et par opérateur, etc. ;
- Prendre des mesures pour renforcer le back-office et organiser un plan de rattrapage afin d'appliquer uniformément la loi sur les infractions routières, en revoyant toutes les photos qui ont été malencontreusement traitées comme des erreurs et qui n'ont pas fait l'objet d'un avis d'infraction.

| Risque   | Responsable                  | Priorité |
|--|------------------------------|----------|
| Gouvernance<br>Conformité<br>Financier<br>Opérationnel | Corps de police / SFIN / SOI | Elevée   |

| Position de l'audit   | Acceptée (partiellement) | Contestée |         |
|---|--------------------------|-----------|---------|
| <p>Le CP définira un catalogue d'infractions susceptibles de survenir lors des différents contrôles, mobiles ou fixes, et pour chacune d'entre elles, une ligne de conduite uniforme sera déterminée, peu importe l'emplacement ou la ressource traitant le cas. Ce catalogue devra aussi respecter les contraintes ordonnées par le service de l'OFROU. Soulignons que cette ligne de conduite devra également être validée par les autorités de jugement.</p> <p>En collaboration avec le fournisseur, le CP mettra en place une formation de base pour le nouveau personnel du back-office, ainsi qu'une formation continue interne permettant de rappeler aux collaborateur·trice·s certains fondamentaux liés à leur activité d'analyse et de saisie des données radar. Lors de chaque nouvelle installation ou changement, une information à chaque collaborateur·trice de saisie sera entreprise et la documentation mise à jour.</p> <p>Le CP procédera en deux temps en matière de lisibilité des photographies. En premier lieu, il privilégiera l'acquisition de matériel adapté à l'instar de nouveaux écrans doté d'une meilleure définition. Concernant les capacités visuelles de collaborateur·trice·s, les DP seront adaptées en conséquence et des exigences minimales de vue à l'engagement seront déterminées.</p> <p>Ce personnel pourrait ensuite être soumis, tous les cinq ans, à un contrôle de la vue afin que leur employeur s'assure du maintien de leurs bonnes capacités visuelles. Ces contrôles seraient à la charge de la Ville. Les coûts liés à ces mesures pourraient être rapidement compensés par le pourcentage supérieur de photos validées, donc dénoncées et payées.</p> <p>Un fichier informatique regroupant les infractions (par film) en erreur de traitement sera mis en œuvre afin d'en limiter leur nombre et assurer les suites de la procédure d'infractions. Les opérateur·trice·s de saisie reportent, par film contrôlé, les cas de plaques illisibles dans ledit fichier. Ces données seront examinées mensuellement et cette deuxième analyse pourrait conduire à la ressaisie de cas d'infractions. Le CP se propose également de procéder à l'acquisition d'un module de contrôle (CARI) afin d'identifier les véhicules immatriculés en Italie. En effet, l'achat de ce logiciel pour un montant annuel d'une quinzaine de milliers de francs permettra l'identification de bon nombre de véhicules immatriculés en Italie. A titre d'exemple, en 2019, ce ne sont pas moins de 90'000.- CHF qui n'ont pas pu être encaissés, conséquence directe de l'absence d'identification de ces véhicules.</p> <p>En collaboration avec le SOI, l'Etat-major de l'OCS mettra en place un tableau permettant d'avoir une vue d'ensemble des différents indicateurs en lien avec l'activité de saisie et de traitement des photos radar. Cet outil de conduite doit permettre in fine de réduire autant que possible les codes erreur et d'optimiser les performances par rapport aux collaborateur·trice·s et aux objectifs généraux, sans définir de quotas personnels.</p> <p>Dans les mesures possibles de renforcement du back-office, il est probable que des écrans haute définition comme mentionnés plus haut amélioreront la lisibilité des photographies, donc des plaques d'immatriculation. Le rattrapage des images traitées en erreur, sera revu et traité selon la procédure ad hoc mais pas au-delà d'une durée de six mois. Le fournisseur informatique a prévenu le CP que les images des cas dit « En erreur » sont automatiquement supprimées après 65 jours, une ressaisie des infractions analysées mensuellement s'avérera donc nécessaire dans ce laps de temps.</p> |                          |           |         |
| Personne responsable de la recommandation   | Chef Back Office OCS     | Délai     | Q1 2023 |

### 3.8 Processus d'acquisition des radars fixes et mobiles

La Ville de Lausanne a initialement acquis une trentaine de radars fixes auprès d'un seul constructeur lors d'un appel d'offres. Une interface relie le système informatique du fabricant à l'application de traitement des photos et données d'infractions EPSI Pol du fournisseur ABRAXAS.

Depuis lors, tous les ans ou presque, le Corps de police acquiert des radars fixes et / ou mobiles via un préavis annuel d'autorisations d'achats. Malgré les budgets annuels alloués qui justifieraient à minima un appel d'offres en procédure sur invitation ou ouverte avec deux lots (un pour les radars fixes et un pour les mobiles), l'OCS acquiert systématiquement des radars du même constructeur.

Le CFL, après avoir analysé le processus d'acquisition annuel de radars par l'OCS, et avoir recueilli des données externes, constate que :

- L'Institut fédéral de métrologie « METAS » publie une liste de tous les radars fixes et mobiles qu'il a homologués, document qui recense plusieurs fabricants de radars fixes ;

- Un autre opérateur public de radars de vitesse a confirmé au CFL utiliser des radars fixes d'un autre fabricant que celui utilisé par la Ville de Lausanne, avec une interface informatique le reliant aussi à EPSI Pol ;
- Le prestataire qui vend chaque année de façon récurrente à la Ville de Lausanne tous ses nouveaux radars a confirmé que d'autres polices suisses se fournissaient auprès de plusieurs constructeurs ;
- Le développement d'une interface pour un nouveau radar homologué par METAS pour relier son système d'exploitation à EPSI Pol coûterait quelques milliers de CHF maximum.

La dernière facture d'acquisition des deux radars fixes de 2020 et la note municipale d'adjudication associée font ressortir que :

- Ce marché public de CHF 0.26 million a été effectué selon la procédure de gré à gré exceptionnel :
  - Les raisons techniques avancées pour justifier l'utilisation de cette procédure ne sont pas adéquates: les radars du fournisseur actuel ne sont pas les seuls appareils compatibles avec le logiciel d'établissement des amendes d'ordres comme exposés plus haut ;
  - Contrairement à ce qui était exposé dans la note, les adaptations informatiques seraient peu coûteuses ;
  - Un autre argument avancé est que ces radars sont placés dans une « cabine » soit disant utilisable que pour les dimensions du modèle SR 520 et que le prix du mât et de la boîte sont dissuasifs. Or, la facture de 2020 indique que le boîtier coûte KCHF 7 ce qui reste un « seuil » franchissable pour envisager travailler avec d'autres fournisseurs, au vu du prix du radar fixe de KCHF 65 ;
- Le pouvoir adjudicataire n'a pas publié sur SIMAP cette adjudication effectuée selon la procédure de gré à gré exceptionnelle, ce qui est contraire à la législation en vigueur, privant ainsi un éventuel concurrent de son droit de recours.

#### **R14. Processus d'acquisition des radars fixes et mobiles**

Afin de s'assurer que les acquisitions de radars sont réalisées conformément à la législation qui régit les marchés publics, et afin de garantir une mise en concurrence transparente et impartiale, le CFL recommande au Corps de police de :

- Rédiger les cahiers des charges des appels d'offres pour les radars fixes et mobiles avec le support du SALV ;
- Utiliser la procédure ouverte par lots (radars fixes, les radars mobiles, interface IT, boîtiers et mats de fixations) ;
- Publier tous les appels d'offres effectués selon les procédures ouvertes, sélectives et en gré à gré exceptionnel, ainsi que les adjudications correspondantes, sur SIMAP.

| Risque                                 | Responsable                  | Priorité |
|--|------------------------------|----------|
| Conformité<br>Gouvernance<br>Financier | Corps de police / SALV / UCJ | Elevée   |

| Position de l'audit  | Acceptée (partiellement) | Contestée        |
|--|--------------------------|------------------|
| <p>Les règles des appels d'offre seront scrupuleusement suivies.</p> <p>Le CP rédigera un cahier de charges et exécutera un appel d'offre pour le renouvellement annuel des appareils ainsi que pour toute nouvelle acquisition de radars en 2023.</p> <p>Ces appels d'offres seront ensuite publiés sur le site SIMAP</p> |                          |                  |
| Personne responsable de la recommandation  | Chef STS                 | Délai<br>Q1 2023 |

### 3.9 Processus du back office de l'OCS

Le CFL a revu les processus et procédures suivis par les collaborateurs du back office de l'OCS et constate qu'afin de renforcer leur efficacité, le Corps de police pourrait :

- Lister tous les processus et procédures effectués par l'ensemble de ses collaborateurs travaillant sur des données d'EPSI Pol ;
- Conduire une analyse visant à inventorier les travaux effectués sur des impressions papier, la tenue de fichier MS Excel annexes, etc. en l'absence de sous processus complètement digitalisés dans EPSI Pol, puis avec le concours du SOI, les remplacer par des requêtes informatiques ;
- Utiliser EPSI Pol pour générer des indicateurs quotidiens visant à remplacer le suivi actuel effectué quotidiennement par les collaborateurs du back office sur leurs tableaux muraux.

### 3.10 Facturation à l'Etat de Vaud des coûts de traitement des infractions dénoncées à la préfecture et au Ministère public

Deux collaborateurs du back office dénoncent les infractions pour tous les excès de vitesse supérieurs à 16 km/h aux limites prévues à la Préfecture et au Ministère public (si le dépassement de vitesse est entre 1 à 15 km/h, une amende d'ordre est émise par la Ville et perçues par la Ville).

Le CFL constate qu'actuellement environ 500 infractions sont dénoncées chaque année par l'OCS à la Préfecture et au Ministère public, sans que les coûts d'acquisition liés ne leurs soient refacturés. Les produits des amendes émises par l'Etat ne sont sous aucune forme restitués à l'OCS : en effet l'article 47 alinéa 3 de la loi sur l'organisation policière vaudoise (LOPV) stipule qu' : «en cas de dénonciation, le produit des amendes est acquis à la corporation publique dont relève l'autorité compétente pour la réprimer.».

Le CFL recommande au Corps de police d'approcher l'Etat pour étudier la possibilité qu'une quote-part de de l'ensemble de ses charges opérationnelles soit refacturée. Dans le même temps, le processus d'établissement des rapports de dénonciation, gagnerait à être digitalisé, facilitant ainsi l'échange de données entre les deux corporations publiques.

### 3.11 Gestion du processus de mise en fourrière

Le CFL a revu le processus d'évacuation de véhicules et leurs mises en fourrière : l'évacuation est demandée par un policier sur le terrain, l'enlèvement est effectué par une société de remorquage, puis le véhicule est entreposé dans une fourrière privée. Le CFL a revu la totalité du processus, et constate que :

- Les émoluments perçus pour les évacuations de véhicules et les mises en fourrière ne couvrent pas les coûts payés par la Ville aux deux prestataires privés :

| En KEUR     | 14.09.21 YTD | Budget 2021 | FY 2020 | Budget 2020 | FY 2019 | Budget 2019 | FY 2018 | Budget 2018 | Somme sur 4 ans |
|-------------|--------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|-----------------|
| Revenus     | 34           | 150         | 61      | 150         | 118     | 150         | 96      | 233         |                 |
| Charges ASB | - 50         | - 100       | - 49    | - 180       | - 60    | - 175       | - 89    | - 205       |                 |
| Charges APA | - 73         | - 73        | - 73    | -           | - 54    | -           | - 76    | -           |                 |
| Marge brute | - 89         | - 23        | - 61    | - 30        | 4       | - 25        | - 69    | 28          | - 215           |

- A ce déficit s'ajoutent les frais administratifs (prestations d'encaissement et de facturation des frais de fourrière, le temps passé sur site par le policier, la quote-part du salaire du collaborateur en charge de la gestion de la fourrière, les frais généraux, etc. ;
- L'absence de base de calcul des tarifs et de comptabilité analytique ;
- Contractuellement, les prestataires doivent fournir annuellement un rapport d'activité : ce document n'a jamais été obtenu.

Ces données seraient utiles pour réconcilier les mouvements de véhicules dans l'application métier, analyser la pertinence des contrats de prestations en cours, et enfin s'assurer que les coûts supportés par la Ville soient correctement répercutés aux contrevenants.

**R15. Optimisation du processus de mise en fourrière**

Afin de contribuer au plan d'assainissement financier de la Ville, le CFL recommande au Corps de police de :

- Déterminer les coûts complets liés au processus « fourrière » de l'OCS et adapter les tarifs de la directive afin que les émoluments perçus couvrent l'ensemble des charges de fonctionnement ;
- Adapter les descriptions de postes des collaborateurs intervenant sur ce processus à la réalité des tâches effectuées ;
- Evaluer la nécessité d'externaliser l'ensemble du processus depuis l'enlèvement jusqu'à la perception des émoluments.

| Risque                                   | Responsable     | Priorité |
|--|-----------------|----------|
| Gouvernance<br>Financier<br>Opérationnel | Corps de police | Moyenne  |

| Position de l'audit  | Acceptée (partiellement) | Contestée |
|--|--------------------------|-----------|
| <p>Le CP tiendra compte de la recommandation sur le dimensionnement des coûts dans l'appel d'offre publié en 2022.</p> <p>La description de poste du responsable actuel de la fourrière correspond à la réalité des tâches effectuées. Il est à relever que le titulaire ayant changé plusieurs fois ces dernières années, la mise à jour de la DP a pu être, par moment, en décalage.</p> <p>L'évaluation de l'externalisation de l'ensemble du processus n'a pas conduit le CP à privilégier cette piste de développement.</p> |                          |           |
| Personne responsable de la recommandation  | Chef STS                 | Délai     |
|  |                          | Q1 2023   |

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 23 juin 2022

**Contrôle des finances de la Ville de Lausanne**

Yves Tritten  
Chef de service