



# Rapport d'audit interne

Audit de gestion du service de santé  
et prévention

## **Destinataires**

Municipalité

Monsieur le Directeur de la direction enfance, jeunesse et quartiers

Madame la Cheffe du service a.i. de santé et prévention

## **Contact**

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL)

Avenue Jean-Jacques Mercier 1

Case postale 6904

1001 Lausanne

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

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

## **Impressum**

Photographies : Aeby-Perneger & Associés SA – Image cour intérieure couverte de l'école des Plaines du Loup, Lausanne (Maître d'ouvrage : Ville de Lausanne)

### **Remarque**

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

# 1 Synthèse



## Mise en contexte

Le Service de santé et prévention, composé de l'Office de santé et de l'Office dentaire, a pour objectif, par un travail de prévention et de promotion de la santé, de favoriser le maintien et le développement de la santé des enfants scolarisés à Lausanne.



## Pourquoi cet audit ?

Le Contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) a réalisé cet audit pour s'assurer que les activités du Service de santé et prévention fonctionnent conformément aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité tout en respectant également les normes professionnelles en vigueur.



## Qu'avons-nous constaté ?

- ▶ Absence de stratégie, de business plan et de directives internes visant la réduction des pertes des cabinets de pédodontie et l'amélioration de la rentabilité du cabinet orthodontique ;
- ▶ Absence de contrôles visant à s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude de la facturation des soins de pédodontie et d'orthodontie ;
- ▶ Les processus administratifs sont inefficients et manuscrits ; ils doivent être digitalisés afin d'optimiser le temps disponible pour les tâches médicales ;
- ▶ Les descriptions de poste ne sont pas systématiquement établies pour chaque collaborateur, ne reflètent pas avec exactitude et de façon exhaustive les tâches effectuées, et les entretiens de collaboration ne sont pas réalisés annuellement.



## Evaluation globale

Le CFL salue le travail effectué par les collaborateurs du service, leur disponibilité, leur coopération et leur professionnalisme. Le CFL note que les objectifs de santé publique des deux offices sont atteints, et que des améliorations peuvent être mises en place afin d'optimiser les processus et gagner en efficacité.

Le CFL a formulé 10 recommandations visant à améliorer la gouvernance et la performance des processus en lien avec les missions du service

## 2 Table des matières

<b>3</b>	<b>Introduction</b>	<b>5</b>
3.1	Contexte	5
3.2	Objectif de l'audit et portée des travaux	7
3.3	Méthode d'audit	9
3.4	Calendrier de l'audit	9
3.5	Remerciements	10
<b>4</b>	<b>Constats et recommandations</b>	<b>12</b>
4.1	Pilotage du service	12
4.2	Comptabilité analytique et financement des activités	15
4.3	Fonctionnement de l'Office dentaire	18
4.4	Facturation des soins dentaires	21
4.5	Odontos	24
4.6	Conformité des infirmeries	26
4.7	Processus administratifs	28
4.8	Gestion des ressources humaines	32
<b>5</b>	<b>Prise de position générale de l'audité</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>Annexes</b>	<b>39</b>
6.1	Tableau des recommandations	39
6.2	Tableau des abréviations	40
6.3	Extrait de la directive municipale sur le CFL	41

## 3 Introduction

### 3.1 Contexte

Le Service de santé et prévention, composé de l'Office de santé et de l'Office dentaire, a pour objectifs, par un travail de prévention et de promotion de la santé, de favoriser le maintien et le développement de la santé des enfants en Ville de Lausanne.

- Les collaborateurs de l'Office de santé ont pour mission la mise en œuvre des programmes de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire, sur délégation du Canton. Au niveau cantonal, c'est l'Association Vaudoise d'Aide et de Soins à domicile (AVASAD), via son unité de Promotion de la santé et de Prévention en milieu scolaire (PSPS) qui assure la mise en place et le suivi de ses projets dans les établissements scolaires.
- Les collaborateurs de l'Office dentaire dispensent des soins médicaux aux élèves inscrits à Lausanne, dans un des sept cabinets de pédodontie et d'orthodontie, situés pour la plupart dans les établissements primaires et secondaires de la Ville de Lausanne.

L'activité de l'Office dentaire est définie et encadrée par la Loi sur la Santé publique (LSP) et la par les directives de la Société suisse des médecins-dentistes (SSO). Depuis l'arrivée de l'actuelle Cheffe de service actuelle en 2014 coïncidant avec la fusion des deux services précédents réunis en un, des efforts importants ont été consentis afin de servir les objectifs de santé publique et d'optimiser le fonctionnement et de mettre en conformité les cabinets de l'Office dentaire, notamment en obtenant toutes les autorisations de pratiquer pour les dentistes, et en s'assurant que l'ensemble du personnel de santé ait les accréditations requises.

Les effectifs et principales tâches effectuées par les deux Offices sont les suivantes :

#### Office de la santé (18.27 ept) :

- Gestion administrative des infirmières et médecins scolaires ;
- Contrôles de la vue et vaccinations des élèves ;
- Politique de prévention et objectifs cantonaux et municipaux.

Office dentaire (20.35 ept) :

- Gestion administrative des cabinets dentaires ;
- Dépistages des élèves ;
- Contrôle dentaire obligatoire en 1P ;
- Interventions de prophylaxie (éducation à la santé bucco-dentaire) dans toutes les classes de la scolarité obligatoire, chaque année ;
- Examens et soins dentaires ;
- Soins orthodontiques ;
- Facturation aux parents et aux organismes sociaux.

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

En vertu des dispositions de l'article 4 de la «Directive municipale sur le contrôle des finances de la Ville de Lausanne (CFL) », le CFL a réalisé un audit interne portant sur la gestion du service de santé et prévention. Les travaux d'audit ont porté sur la période s'échelonnant du 1er janvier 2021 au 31 août 2023.

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

Objectif de l'audit	Critères
S'assurer que les mécanismes de gouvernance en place favorisent une bonne surveillance et un bon fonctionnement du service	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Cohérence des objectifs au regard des objectifs de la législature et des préavis de la Ville de Lausanne ;</li><li>▶ Couverture des prestations convenues et/ou obligatoires (Canton, Municipalité) ;</li><li>▶ Pilotage des activités (budget, indicateurs clés, etc.) ;</li><li>▶ Respect des lois, règlements et normes applicables (médicales, sanitaires, sécurité, etc.) ;</li></ul>
S'assurer que la gestion financière et opérationnelle est adéquate, adaptée et efficiente	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestion par l'Office de santé du suivi des enfants au cours de leur parcours scolaire, des prestations dispensées et de la coordination de leurs dossiers avec les autres partenaires (Canton, institutions, etc.) ;</li><li>▶ Gestion et facturation par l'Office dentaire des contrôles et des soins dispensés (établissement de la tarification, comptabilité analytique, facturation et gestion des débiteurs) ;</li><li>▶ Gestion des achats (fournitures, services et investissements) ;</li></ul>

S'assurer de la gestion adéquate des ressources humaines

- ▶ Suivi des heures, des vacances et analyse du taux d'absentéisme ;
- ▶ Revue des DP et des EC ;
- ▶ Processus d'entrée et de sortie des collaborateurs.

Les éléments relatifs à l'analyse du climat de travail en lien avec le déplacement des infirmières scolaires en mai 2022 ont été exclus du périmètre du présent audit, ceci ayant déjà fait l'objet d'un audit réalisé par le Cabinet Didisheim à l'automne 2022.

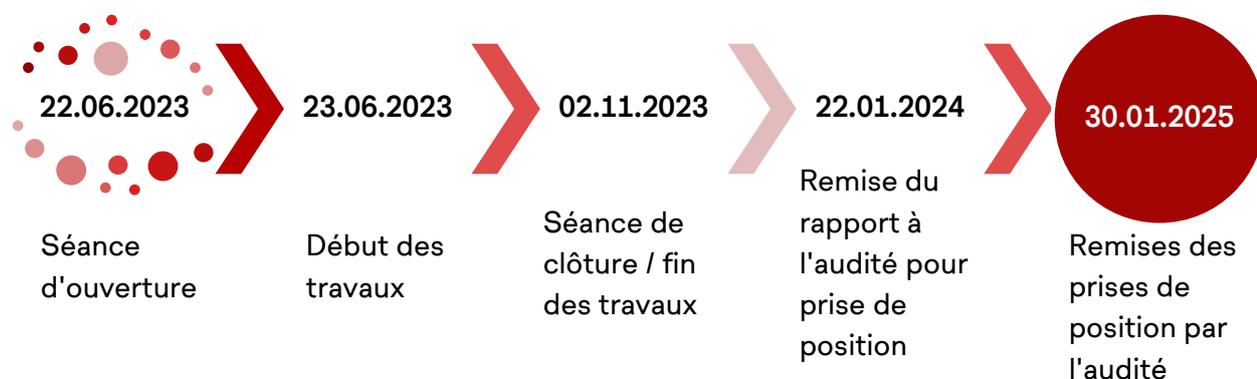
### 3.3 Méthode d'audit

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

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

### 3.4 Calendrier de l'audit

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



## 3.5 Remerciements

Le CFL tient à remercier la direction et le personnel du Service de santé et prévention pour le soutien apporté à la réalisation de cet audit.

Lausanne, le 3 février 2025

Contrôle des finances de la Ville de Lausanne

Yves Tritten

Chef de service



## 4 Constats et recommandations

### 4.1 Pilotage du service

#### 4.1.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a revu les données relatives aux prestations effectuées par les deux offices ainsi que les documents utilisés pour leur suivi, et constate l'absence d'objectifs SMART<sup>1</sup>.

L'Office dentaire réalise depuis l'année scolaire 2021-22 des contrôles dentaires obligatoires pour les enfants scolarisés en classe de 1P. A l'issue de ces visites, certains enfants, selon les souhaits de leurs parents, seront suivis dans un des sept cabinets de pédodontie de la Ville.

Les infirmières scolaires effectuent un suivi des enfants qui ne sont pas suivis dans un cabinet dentaire scolaire, et pour lesquels des problèmes dentaires ont été identifiés, en relançant les parents afin de s'assurer que les enfants sont soignés dans un cabinet dentaire privé. Mais il n'existe actuellement pas de contrôle visant à s'assurer de l'exhaustivité de ce suivi.

Si les données opérationnelles et financières et objectifs fixés pour les activités de pédodontie sont discutés et analysés par la cheffe de file dentaire avec la direction du service, il n'existe cependant ni d'analyse robuste de la facturation de l'ensemble des cabinets composant l'Office dentaire et des comptes de fonctionnement des deux offices, ni d'indicateurs de suivis de leurs performances.

De plus, bien qu'il y ait une prise en charge des problèmes de vue détectés par les infirmières, le CFL note l'absence de registre permettant de s'assurer que l'enfant a consulté un ophtalmologue privé et qu'une paire de lunettes, si nécessaire, lui a été prescrite.

Enfin, le CFL a noté que les séances de direction ne font pas l'objet d'un procès-verbal.

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

L'absence d'objectifs et d'indicateurs SMART péjore le suivi et l'analyse des actes réalisés par le personnel de santé, privant la direction du service d'un outil de mesure de leur performance.

---

<sup>1</sup> SMART (en français) : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini

### 4.1.3 Recommandation

**Recommandation n°1**

**Priorité : Moyenne**

#### Amélioration du pilotage du service

Le CFL recommande de :

- a) Formuler, pour toutes les activités composant chacun des deux offices, des objectifs SMART et construire des indicateurs de suivi, notamment financiers ;
- b) Suivre ces indicateurs trimestriellement dans les procès-verbaux de séance de service ;
- c) Renforcer la supervision des outils de suivi des contrôles de la vue et bucco-dentaire afin de s'assurer que l'ensemble des corrections et des soins devant être apportés aux enfants concernés ont été effectués.

**Responsable :**

SSPR

**Position de l'audité**

Accepté partiellement

- Dans le domaine de la santé publique et celui de la prévention, il n'est pas aisé, pour la Direction du service, de décliner l'ensemble des missions en objectifs SMART. Des objectifs stratégiques, et opérationnels sont proposés et transmis régulièrement par la Direction du service au Directeur. Ils sont présentés aux collaboratrices/teurs du SSPR lors des colloques métiers.
- Le service sollicitera l'appui de l'UAPI pour son expertise en la matière afin de travailler conjointement à améliorer ses tableaux de pilotage du service.
- Pour l'office dentaire, les indicateurs et mesures prises en termes de développement sont transmis à l'Office du Médecin Cantonal (OMC), domaine des prestations, tous les cinq ans dans le cadre du renouvellement de l'autorisation d'exploiter : démarches et développement de prestations, formations et certifications, amélioration de la qualité, suivis d'indicateurs (dépistages et contrôles dentaires obligatoires), enregistrement et gestion des incidents et des réclamations.

Les validations pour les installations et l'utilisation du matériel de radiologie et de stérilisation font l'objet d'un suivi annuel spécifique obligatoire.

- Le service travaille, avec le concours du SOI, au développement d'applications visant à faciliter l'enregistrement et l'exploitation des données collectées dans le cadre des contrôles et dépistages dentaires obligatoires ainsi que dans celui des dépistages visuels afin d'optimiser le suivi consécutif réalisé par les professionnel.le.s du service.
- Pour l'office de santé, les indicateurs définis par l'OMC sont renseignés chaque année dans le cadre de l'avenant à la convention établie entre l'OMC et le SSPR.

**Personne responsable :**

Direction du SSPR

**Délai :**

15.08.2025

## 4.2 Comptabilité analytique et financement des activités

### 4.2.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'Office de santé est financé par une subvention annuelle qui s'est élevée à CHF 2.3 millions pour 2022, versée par la Direction générale de la santé de l'Etat de Vaud, et destinée à couvrir les activités de santé scolaire, i.e. la masse salariale du personnel infirmier, les frais de formation et la masse salariale de l'encadrement.

L'Office dentaire est quant à lui entièrement financé par la Ville de Lausanne. Seuls les contrôles dentaires obligatoires en 1P sont financés par le Canton (soit KCHF 60 perçus pour 2022).

Le CFL a revu les comptes 2022 des deux offices et constate que les sept cabinets de pédodontie sont structurellement déficitaires: bien que le total de la facturation des soins en 2022 se soit élevé à CHF 1 million, il ne couvre pas les CHF 1.7 million de charges de personnel des médecins dentistes et de leurs assistantes dentaires.

Si la facturation des soins orthodontiques fournis en 2022 a atteint CHF 1.3 million pour CHF 1.2 million de charges de personnel et d'achats, affichant donc un léger excédent opérationnel, elle reste néanmoins en baisse par rapport aux années précédentes.

Comme l'ensemble des charges de salaires de l'administration, des dépenses informatiques et de comptabilité des deux offices sont toutes comptabilisées dans les comptes du seul Office de santé, la présentation du résultat de l'Office dentaire est faussée.

De plus, l'Office de santé facture annuellement environ CHF 1.5 million au Service des écoles et du parascolaire via une écriture interne, au titre de la participation aux prestations fournies aux élèves de leurs établissements scolaires, diminuant ainsi son excédent de charges à CHF 0.3 million en 2022. Dès lors, il est difficile d'apprécier analytiquement la performance de chacun des offices et de mettre celle-ci en regard de la subvention annuelle versée par l'Etat.

Enfin, il n'existe pas d'analyse de la facturation pour chacun des cabinets dentaires, ni d'analyses financières robustes des comptes de fonctionnement des deux offices.

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

L'absence de comptabilité analytique et d'analyses mensuelles ou trimestrielles qui en découlent prive la direction d'un outil précieux d'aide à la prise de décision, qui permettrait d'analyser le taux de remplissage de chaque cabinet, le montant moyen facturé par enfant et la rentabilité des prestations effectuées.

De plus, les choix d'affectation discutables des charges administratives entre les deux offices et au sein de la Ville, ne permettent pas d'apprécier avec justesse si le financement cantonal suffit à couvrir les charges de l'Office de santé et ne facilite pas de possibles négociations avec le Canton.

### 4.2.3 Recommandation

**Recommandation n°2**

**Priorité : Moyenne**

#### Mise en place d'une comptabilité analytique et revue du financement de l'Etat

Le CFL recommande de :

- a) Mettre en place une comptabilité analytique pour les deux offices en imputant rationnellement toutes les charges de fonctionnement et les frais transverses ;
- b) Capitaliser sur l'analyse précédente afin de faciliter d'éventuelles négociations avec l'Etat pour obtenir un financement supplémentaire pour les charges non couvertes de l'Office de santé.

**Responsable :**

SSPR

**Position de l'audité**

Accepté partiellement

Il importe de relever que tant les missions de l'office de santé que celles de l'office dentaire se déclinent sous l'angle de la santé publique. La direction du service est soucieuse de l'usage des deniers publics.

La mission est de fournir des prestations de qualité aux enfants tout en ayant une gestion financière la plus équilibrée possible.

Lors de la fusion des deux services précédents en 2014, la Direction du SSPR a maintenu séparés les plans comptables des deux services à des fins de lisibilité notamment.

Opérationnaliser la demande d'imputer « rationnellement » les charges à chacun des deux offices, selon la recommandation ci-dessus, peut être fait à tout moment et de façon simple.

Au-delà de la possibilité technique d'établir une comptabilité analytique, il importe de rappeler la superposition de plusieurs missions qui rendent l'interprétation des données complexes. On peut citer, pour l'Office dentaire :

- Surveillance et dépistage bucco-dentaires incombant aux communes selon l'art. 49 de la Loi sur la santé publique ;
- Offre de soins dentaires accessibles et de qualité à l'ensemble de la population en âge scolaire ;
- Interventions visant l'amélioration de la santé dentaire pour des populations identifiées comme à risque.

Les échanges avec l'Etat ont permis plusieurs renforcements de la dotation, liés à l'augmentation démographique ou au développement des contrôles dentaires. Par contre l'amélioration du financement à prestations constantes paraît plus incertaine.

**Personne responsable :**Cheffe du service a.i de santé et  
prévention  
Adjoint financier**Délai :**

31.12.2025

## 4.3 Fonctionnement de l'Office dentaire

### 4.3.1 Qu'avons-nous constaté ?

L'Office dentaire est composé de sept cabinets de pédodontie, de deux cabinets d'orthodontie et des activités de prophylaxie scolaire.

Le CFL a revu les données opérationnelles issues du logiciel métier Odontos, s'est entretenu avec les collaborateurs, et constate que la facturation des soins prodigués aux élèves ne permet pas de couvrir les charges salariales du personnel médical: la configuration actuelle des cabinets, conjugué à la valeur du point SSO facturé et à la nature des soins effectués, même si la fréquentation est élevée, ne permet actuellement pas de générer un chiffre d'affaires pouvant couvrir les charges de fonctionnement.

Bien que les cabinets dentaires soient ouverts durant les horaires scolaires, ces disponibilités ne correspondent pas forcément à celles des parents. Des essais ont été menés pour ouvrir les cabinets à d'autres horaires en semaine et durant les vacances, mais les résultats n'ont pas été mesurés.

Les soins dispensés par les deux médecins orthodontistes du cabinet de Montbenon ne sont pas optimisés: leurs agendas, les taux d'occupation par siège, ainsi que l'exhaustivité et l'exactitude de la facturation des soins prodigués ne font pas l'objet d'une supervision documentée. De plus, le processus de pose des gouttières dentaires est lacunaire: à ce jour un seul patient a bénéficié de cette technologie.

Par ailleurs, pour un même patient, les rendez-vous manqués ou annulés ne sont pas analysés en considérant le total annuel des absences dans tous les cabinets de l'Office dentaire.

Enfin, le processus de programmation des activités de prophylaxie, effectuées par deux collaboratrices (i.e. 1.1 ept) , i.e. une visite de 45 minutes par classe et par année scolaire pour 420 classes, est chronophage, inefficace et manuscrit. Aucune optimisation visant à limiter leurs déplacements en véhicule privé entre leur bureau et les écoles n'a été effectuée, et les contenus des cours ne sont ni supervisés ni revus.

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

En l'absence d'une stratégie et d'un business plan visant à optimiser l'exploitation des cabinets de pédodontie, tout en respectant la mission de santé publique, une réduction significative de l'excédent de charges de fonctionnement de l'Office dentaire ne peut être atteinte.

### 4.3.3 Recommandation

**Recommandation n°3**

**Priorité : Elevée**

#### Optimisation des activités de l'Office dentaire

Le CFL recommande de :

- a) Etablir une stratégie documentée ainsi qu'un business plan à moyen et long terme définissant les mesures et les améliorations à mettre en oeuvre pour augmenter les revenus facturés par les cabinets de pédodontie afin de réduire leurs pertes financières et pour améliorer la rentabilité du cabinet orthodontique ;
- b) Etablir des directives à l'attention du personnel de l'Office dentaire incluant les actes à facturer, le processus de gestion des rendez-vous manqués, et mettre en place des contrôles documentés de supervision des soins prodigués dans le cabinet d'orthodontie.

**Responsable :**

SSPR

**Position de l'audité**

Accepté partiellement

Augmenter les revenus facturés par les cabinets de pédodontie ne saurait constituer un objectif à part entière pour un service de santé publique (voir réponse à la recommandation n° 2). L'office cherche toujours un équilibre entre des prestations de qualité pour les enfants et une gestion rigoureuse des deniers publics.

La sortie de la période COVID, qui a lourdement péjoré le fonctionnement des cabinets de l'Office dentaire, a coïncidé avec un important renouvellement des professionnels médecins dentistes : cinq nouveaux médecins dentistes ont été engagés en deux ans en raison d'une vague de départs à la retraite, y compris celui de l'orthodontiste responsable en juin 2024.

Par conséquent, la mise en oeuvre des mesures identifiées et préparées, de réorganisation et optimisation du fonctionnement des cabinets dentaires et d'orthodontie ont été différées. Elles sont en cours d'implémentation depuis septembre 2023.

Le rythme de travail des nouveaux médecins dentistes engagés et l'optimisation de l'organisation et de la planification de l'activité des cabinets mises en place progressivement depuis une année, permettent d'obtenir des résultats significatifs. Déjà, le chiffre d'affaire annuel des cabinets de pédodontie est en augmentation de près de Fr. 100'000.- en 2024 par rapport à 2022.

Les possibilités d'ouverture des cabinets dentaires sont dépendantes du rythme de fonctionnement des locaux scolaires dans lesquels les cabinets dentaires sont installés. Les modifications d'horaires d'ouverture des cabinets dentaires sont limitées entre 7h et 17h. Elles n'ont donc qu'un impact marginal sur le fonctionnement des cabinets. Rappelons que les cabinets de l'office dentaire sont fermés durant toutes les vacances scolaires et que les professionnel-le-s bénéficient de 14 semaines de vacances scolaires par année. L'efficacité d'un business plan n'en serait qu'amoindrie. En outre, un écueil légal doit être pris en compte: une exigence de 50 heures de formation continue par an et par médecin dentiste doit être remplie pendant les périodes scolaires.

La proportion du manque à gagner est aussi impactée par les absences pour maladie ou accident des professionnel.les.

Deux prestations supplémentaires sont rendues possible grâce à la qualité professionnelle des nouveaux médecins dentistes engagés : 1) dès mars 2024, l'introduction des soins sous MEOPA 2) puis, dès mai 2024, via le recours à une équipe mobile d'anesthésistes, les soins sous anesthésie permettront de dispenser des soins nécessaires sans avoir à orienter les jeunes patients sur la policlinique de médecine ou en cabinets privés.

Pour le cabinet d'orthodontie, les changements organisationnels prévus sont mis en œuvre depuis juin 2024 dans le contexte du départ à la retraite du médecin-dentiste orthodontiste responsable.et l'engagement d'une nouvelle médecin-dentiste orthodontiste dès le 1er janvier 2025.

<b>Personne responsable :</b>	Cheffe du service a.i de santé et prévention cheffe de file métier de l'office dentaire
<b>Délai :</b>	31.12.2024

## 4.4 Facturation des soins dentaires

### 4.4.1 Qu'avons-nous constaté ?

Pour facturer ses prestations, le médecin-dentiste SSO utilise un tarif dentaire. Un nombre de points est attribué à chacun des prestations effectuées. Pour convertir les points en francs, le nombre de points doit être multiplié par la valeur du point applicable.

La Municipalité a fixé la valeur du point SSO pour les soins effectués en 2023 à CHF 1.0 pour tous les débiteurs, que ce soit les organismes payeurs ou les parents d'enfants. Or, le CFL a constaté que pour un échantillon de factures de soins effectués sur le premier semestre 2023, les actes ont été calculés en prenant en compte la valeur du point de 2022, i.e. CHF 0.95.

Par ailleurs, le CFL a revu le processus de facturation des soins dentaires et orthodontiques et constate que les sept cabinets de pédodonties utilisent deux tarifs distincts pour la facturation des premiers et deuxièmes examens dentaires, selon que les parents de l'enfant soient « au social » ou « privé » ; or dans les faits, les mêmes examens sont effectués.

Le CFL a revu un échantillon de rendez-vous de patients en 2023, et constate que 33% de ces derniers ont été manqués ou annulés. Or, aucun n'a été facturé, alors que la SSO prévoit deux forfaits spécifiques de 73.2 et 31.4 points.

Le CFL a également identifié des factures qui sont envoyées aux parents et comptabilisées parfois jusqu'à 18 mois après que les soins aient été effectués, ce qui représente un risque de délimitation périodique pour la clôture des comptes de la Ville, ainsi qu'un risque de contestation accru, cela génère de l'insatisfaction et nécessite des ressources administratives pour le traitement desdites contestations.

De plus, sur 58 soins testés sur la période janvier à août 2023, le CFL a relevé deux prestations effectuées et validées datant de février et mai pour lesquelles la facture n'avait pas encore été générée début septembre 2023. Il n'existe actuellement pas de contrôle visant à s'assurer que tous les actes effectués et bien été facturés.

Enfin, le CFL relève que la facturation des actes effectués par l'hygiéniste n'est pas satisfaisante sur 2023: les heures travaillées représentent 46% de son temps de présence, beaucoup de rendez-vous sont manqués ou annulés et jamais facturés. Ses activités ne sont pas supervisées et aucun plan n'a été jusqu'ici établi pour augmenter son activité.

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

L'absence de processus robuste incluant des contrôles visant à s'assurer de l'exactitude des tarifs facturés, de l'exhaustivité des soins prodigués et facturables, péjore les revenus de l'Office dentaire.

#### 4.4.3 Recommandation

**Recommandation n°4**

**Priorité : Elevée**

#### **Renforcement des contrôles sur la facturation des soins dentaires**

Le CFL recommande de :

- a) Mettre en place une procédure écrite afin de s'assurer de l'homogénéité des actes et des tarifs SSO facturés et de leur adéquation par rapport aux soins octroyés ;
- b) Établir un contrôle en amont de l'édition des factures débiteurs dans Abacus, afin de s'assurer de l'exactitude de la valeur du point SSO facturé ;
- c) Maximiser l'occupation du siège de l'hygiéniste, et facturer les rendez-vous manqués et annulés ;
- d) Effectuer périodiquement une revue des prestations effectuées et validées mais non encore facturées, et réconcilier les données de facturation entre Odontos et Abacus.

**Responsable :**

SSPR

SGEJQ

**Position de l'audité**

Accepté

Une quantité marginale d'actes réalisés début 2023 ont été facturés par erreur à la valeur du point de 0.95 au lieu de CHF 1 (changement au 01.01.2023). Cette problématique n'a toutefois plus lieu de se reproduire car, après quatre exercices où la valeur du point a été modifiée chaque année, elle est aujourd'hui stabilisée à CHF 1, la valeur recommandée par la SSO.

L'intégration de cette valeur du point de CHF 1 au 1er janvier 2023 a nécessité une courte période de transition due à l'intervalle entre la communication datée du 6 décembre 2022 par les autorités y relatives et son implémentation, suite à l'adoption de l'avenant à la Convention par la Municipalité dans sa séance du 15 décembre 2022. Certaines factures se basaient sur des devis antérieurs dont la valeur était inférieure.

Les directives de facturation ont été renforcées par la cheffe de file métier auprès de tous les cabinets dentaires pour les actes les plus courants réalisés. Des dispositions forfaitaires ont été établies, visant plutôt à éviter la tendance à surfacturer observée dans certains cabinets.

Des contrôles spécifiques seront renforcés en amont et lors de la réconciliation des données entre les logiciels. En revanche, ni l'office dentaire ni le SSPR ne disposent de ressources de contrôle pour assurer la vérification systématique de toutes les factures « débiteur » émises dans Abacus. Des contrôles ponctuels et aléatoires sont régulièrement effectués par la cheffe de file métier et permettent d'identifier les principales problématiques pour lesquelles des solutions de remédiation sont mises en place avec les professionnels. La comptabilité de direction soutient le service au besoin dans cette démarche.

La réorganisation de l'activité de l'hygiéniste est en cours depuis novembre 2023 : augmentation du rythme de la planification des consultations et report d'activité des cabinets de pédodontie et d'orthodontie vers le cabinet de l'hygiéniste.

Les modalités de facturation par l'hygiéniste ont été revisitées en novembre 2023 avec l'instauration de forfaits.

Enfin, concernant les rendez-vous manqués, l'implémentation, à travers le logiciel métier, de la fonction de rappel des rendez-vous via SMS et courriels est active depuis le mois de janvier 2025. Il est donc plus aisé de mettre en place une systématique de facturation des rendez-vous manqués.

**Personne responsable :**

Adjoint financier

Cheffe de file métier de l'office dentaire

**Délai :**

31.12.2024

## 4.5 Odontos

### 4.5.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a revu les fonctionnalités et les droits d'accès au logiciel Odontos utilisé par l'Office dentaire et constate qu'alors que des collaborateurs ont quitté l'Office, ils sont encore actifs dans cette application, et que des collaborateurs actuels ont des profils et droits non alignés avec leurs descriptions de poste.

De plus, ce logiciel n'inclut pas de fonctions «actes effectués non facturés», ni la possibilité d'extraire les données facturées utiles pour construire des indicateurs et effectuer des analyses.

Enfin, Odontos dispose d'une fonctionnalité de rappel des rendez-vous par email ou sms mais celle-ci n'a pas été activée. Elle pourrait contribuer à réduire le nombre important de rendez-vous annulés ou manqués, et la perte de revenus associée.

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

Une gestion déficiente des droits d'accès dans un logiciel tout comme l'absence de fonctionnalités de supervision et d'analyse augmente les risques de fraude, engendre des erreurs de processus et favorise les contournements de validation.

### 4.5.3 Recommandation

**Recommandation n°5**

**Priorité : Moyenne**

#### **Amélioration du logiciel métier dentaire**

Le CFL recommande de :

- a) Mettre à jour les droits d'accès et l'adéquation des profils avec les tâches attribuées à chaque collaborateur ;
- b) Développer les capacités de supervision et de contrôle du logiciel, d'extraction sous Excel des données afin de pouvoir effectuer des analyses ;
- c) Rendre la relation avec le patient plus dynamique et efficace, en activant notamment les fonctions de rappel de rendez-vous par sms ou email.

**Responsable :**

SSPR

SOI

**Position de l'audit**

Accepté

Durant le 1<sup>er</sup> trimestre 2025, l'implémentation des rappels via SMS sera faite dans le logiciel métier (voir réponse à la recommandation n° 4).

Il est exact que les droits d'accès doivent être contrôlés et mis à jour. Ceux-ci sont en principe visés par la cheffe de file métier. Cependant, même si des droits d'accès n'ont pas été supprimés, il n'existe aucun risque qu'un.e collaboratrice ou collaborateur ayant quitté l'Office dentaire puisse se connecter au logiciel ODONTOS, dès lors qu'ils sont déconnectés du Réseau Récolte de la Ville.

Ce travail de mise à jour est en voie de finalisation.

Il est à noter que les profils existants dans l'application Odontos à ce jour correspondent à l'organisation en place au SSPR.

En ce qui concerne la partie facture, toutes les données nécessaires pour les prestations facturées peuvent être extraites dans Excel via l'application « Facturation » qui se situe entre Odontos et Abacus.

Pour les prestations en cours et/ou pas encore facturées, elles sont disponibles dans Odontos pour les praticiens dentistes ou orthodontistes, en attente de validation. Ces factures devraient à l'avenir pouvoir être extraites dans Excel. Dès validation du dentiste, ces factures se retrouveront alors dans l'application « Facturation » puis dans Abacus.

**Personne responsable :**

Cheffe de file métier de l'office dentaire  
Responsable des systèmes d'information -  
SOI  
Responsable logiciel métier – prestataire  
externe

**Délai :**

30.06.2025

## 4.6 Conformité des infirmeries

### 4.6.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a visité des infirmeries scolaires et constaté que certaines n'étaient pas adaptées en cas de forte chaleur, n'étaient pas équipées de store, ou ne répondent pas aux critères du mandat cantonal (superficie minimum de 20 m<sup>2</sup> + surface nécessaire pour le mobilier, etc.).

Un audit de conformité des lieux de soins dans les établissements scolaires est, à la date de notre audit, en cours de réalisation par le Canton.

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

Les infirmeries doivent se conformer aux normes sanitaires en vigueur, afin d'offrir des environnements sécurisés et adaptés tant aux enfants qu'au personnel médical.

### 4.6.3 Recommandation

**Recommandation n°6**

**Priorité : Elevée**

#### Mise en conformité de toutes les infirmeries

Le CFL recommande de :

- a) S'assurer que les 32 infirmeries scolaires de la Ville de Lausanne sont conformes aux normes cantonales ;
- b) A réception des résultats de l'audit réalisé par le Canton, veiller à mettre en œuvre les préconisations de mise en conformité.

**Responsable :**

SSPR

SEP

**Position de l'audit**

Accepté

Le SEP mentionne qu'un nouveau Règlement sur les constructions scolaires primaires et secondaires (RCSPS ; BLV 400.01.3) est entré en vigueur en mai 2020, accompagné d'une actualisation des normes et des recommandations scolaires, lesquelles portent également sur les infirmeries scolaires (datées de juillet 2022). Le SEP applique ces normes. Chaque nouveau projet constructif est soumis à autorisation du canton dans le cadre de la procédure CAMAC. Ainsi, la portée légale de l'audit des infirmeries en cours, mené par HPCI Vaud, doit être clarifiée. Cependant, comme pour l'ensemble des infrastructures scolaires lausannoises (plus d'une centaine de bâtiments), des mises aux normes sont prévues et s'effectuent au rythme du programme de rénovation et d'assainissement du parc, dans le cadre défini par la Municipalité.

Le SEP proposera des séances périodiques à ce sujet au SSPR.

SSPR a procédé au dernier trimestre 2024 à un recensement des besoins en mobilier et aménagements légers et a pris les mesures nécessaires pour effectuer ces changements durant la même période.

L'OMC fait réaliser, à période, la visite des lieux de soins dont celui des infirmeries scolaires à Lausanne et dans le reste du Canton, en référence au document « Lignes directrices architecturales » de la DGS.

Tout projet de réalisation d'un lieu de soin doit être soumis à cette instance cantonale (DGS) et validé par l'architecte conseil de la DGS

**Personne responsable :**

Cheffe du service des écoles et du parascolaire (SEP)  
Cheffe du service a.i de santé et prévention  
Infirmières responsables – Office de santé

**Délai :**

Variable en fonction des mises en conformité demandées par le Canton

## 4.7 Processus administratifs

### 4.7.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a revu les tâches administratives et les outils utilisés par l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs du service, et note que si, pour l'Office dentaire, la prise de rendez-vous, la saisie des soins effectués, certaines communications avec les parents ainsi que la facturation sont effectuées dans le logiciel Odontos, pour plusieurs autres processus, dont l'ensemble de ceux de l'Office de santé, les données de santé des élèves sont gérées de façon peu efficiente. Les infirmières scolaires gèrent les prises de rendez-vous par téléphone ou courrier et mettent à jour par écrit les dossiers de santé papiers des élèves. Elles suivent également les contrôles et vaccins effectués sur une feuille par classe, informations qu'elles ressaisissent ensuite dans un fichier Excel transmis au secrétariat. Ce processus, chronophage, comporte des risques d'erreurs.

Pour l'Office dentaire, les secrétaires envoient les formulaires d'inscription aux parents des élèves entrant en classe de 1P puis ressaisissent leurs réponses dans un fichier Excel, sans les réconcilier avec les informations notées dans le logiciel dentaire Odontos.

Les assistantes dentaires saisissent les résultats du dépistage dentaire sur des formulaires papiers, ressaisissent dans un fichier Excel par le secrétariat puis transmettent aux infirmières scolaires pour suivi.

Le processus de gestion des interventions de prophylaxie dans les 420 classes est également manuscrit. Les demandes de disponibilités des enseignant(e)s et les confirmations d'intervention sont faites par courrier papier, et les plannings sont suivis dans un agenda papier, rendant difficile leur supervision.

## 4.7.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

La digitalisation de la planification des rendez-vous, de la saisie et du traitement des données relatives aux contrôles et dépistages effectués, libérerait un temps significatif pour les tâches médicales et rendrait plus efficiente l'analyse des résultats et le pilotage du service.

## 4.7.3 Recommandation

**Recommandation n°7**

**Priorité : Elevée**

### Digitalisation des processus administratifs

Le CFL recommande de :

- a) Se rapprocher du SOI pour cartographier les prestations fournies afin de digitaliser les processus métiers avec les outils informatiques adéquats ;
- b) Dans l'intervalle, prôner l'utilisation de fichiers Excel partagés et d'Outlook chez les infirmières et les secrétaires afin de dynamiser la gestion des rendez-vous et des relances avec les parents, les enseignantes et enseignants ainsi que la direction du service.

**Responsable :**

SSPR

SOI

**Position de l'audité**

Accepté

La digitalisation de l'Office dentaire est en cours mais freinée par des pratiques de recours encore marginal au support papier, non nécessaire, avant de retranscrire dans les logiciels et supports informatisés de type Excel. Tant pour les résultats des dépistages dentaires que le contrôle et la gestion des vaccinations, ces sont des supports informatiques qui sont utilisés. Dans les deux cas, des supports Excel que fusionnent les secrétaires pour pouvoir ensuite extraire les données à échelle du service ont été créés depuis plusieurs années.

Ces supports et processus doivent pouvoir être améliorés et la digitalisation du service développée, aussi à la faveur de l'implémentation attendue du carnet de santé informatisé de l'enfant en milieu scolaire, prévu avec le soutien du SOI. Le SSPR (office de santé) est en attente depuis trois ans de la mise à disposition de ce logiciel par le Canton. A l'automne 2024, des discussions techniques et opérationnelles sont à nouveau en cours, avec le canton. Les démarches de poursuite de la digitalisation sont traitées avec le SOI et des applications en cours de développement.

Concernant les interventions en prophylaxie bucco-dentaire dans les classes, réalisées par deux collaboratrices sur la base de 1,1 ept, ce volet de l'activité de l'Office dentaire est identifié comme devant être repensé et réorganisé. Il n'a jusqu'ici pas été travaillé au titre de priorité de service compte tenu des nombreuses non conformités légales qu'il a d'abord fallu résoudre au sein de l'Office dentaire.

La première étape (fin mars 2024), soit la réorganisation opérationnelle de l'activité des prophylaxistes (planification, déplacements) est effective pour la rentrée scolaire 2024-2025. Leur emménagement dans les locaux de la direction du SSPR devrait faciliter la coordination et la refonte de leurs activités, sous la supervision de la cheffe de file métier de l'Office dentaire.

Les processus pour le dépistage dentaire ont été cartographiés par le SOI.

Une première automatisation de ces processus a permis un gain important des opérations « manuelles » ainsi que la suppression de l'utilisation du papier. Cette pratique sera utilisée à nouveau lors de la rentrée scolaire 2025-2026, dans l'attente de la mise en place dans le carnet de santé de l'élève.

**Personne responsable :**

Direction du SSPR  
Infirmières responsables – Office de santé  
Cheffe de file métier – Office dentaire

Responsable des systèmes d'information  
- SOI

**Délai :**

31.12.2025

## 4.8 Gestion des ressources humaines

### 4.8.1 Qu'avons-nous constaté ?

Le CFL a revu les dispositions du Service sur l'aménagement du temps de travail («ATT»), sa gestion des ressources humaines, les obligations de formation pour les infirmières scolaires et les médecins dentistes et orthodontistes, ainsi que les budgets validés et les dépenses effectives, et constate que :

#### Descriptions de poste («DP») et entretiens de collaboration («EC») :

Pour 16 collaborateurs, la DP existante n'était ni datée ni signée, ou était inexistante, ou avait été remplie entre 2013 et 2016, ou n'était plus à jour et ne reflétait pas les évolutions du service. De plus, pour 18 collaborateurs dont la Cheffe de service, l'EC était inexistant, ou n'avait pas été effectué depuis deux à cinq ans, ou avait été effectué en 2022, daté et signé par les parties sans qu'aucun objectif n'ait été fixé pour les 12 prochains mois.

#### Formation continue :

Le CFL a constaté avec satisfaction pour un échantillon d'infirmières scolaires, que celles-ci étaient toutes en possession de la formation en santé communautaire requise par le Canton.

Selon la directive de la SSO, chaque médecin dentiste doit justifier de 50 heures de formation continue par an. Or le suivi de ces formations indique que pour 7 médecins dentistes et orthodontistes, seulement 23 heures de formations en moyenne avaient été effectuées en 2022 et 14 heures sur les 8 premiers mois de 2023, aucun de ces collaborateurs n'ayant effectué plus de 35 heures par an. Par ailleurs, les dépenses en formation pour l'ensemble du personnel du service n'excédaient jamais la moitié du budget alloué sur 2020, 2021 et 2022.

#### Rémunération du personnel médical :

Les régimes de vacances du personnel médical ne sont pas alignés entre les deux offices : les infirmières scolaires ont 9 semaines de vacances et les médecins dentistes et leurs assistantes 14. Par ailleurs, les grilles salariales des assistantes dentaires de l'Office dentaire, qui sont dans la fourchette de celles préconisées par la SSO pour les assistantes dentaires privées, ne tiennent pas compte du régime de vacances qui est octroyé par la Ville de Lausanne.

## 4.8.2 Pourquoi ce constat est-il important ?

En cas d'absence de descriptions de poste à jour, le service s'expose à une sous-valorisation du travail effectué au quotidien et à une absence de couverture des tâches à réaliser.

La formation continue des collaborateurs est nécessaire afin de pouvoir offrir des prestations de grande qualité, le médecin-dentiste se devant de rester à la pointe du progrès en médecine dentaire durant toute sa vie professionnelle.

Enfin, la rémunération du personnel médical doit être équitable et tenir compte des descriptions de postes mises à jour ainsi que du régime de vacances offert.

## 4.8.3 Recommandations

**Recommandation n°8**

**Priorité : Elevée**

### Respects des IA-RPAC

Le CFL recommande de s'assurer que pour chaque collaborateur:

- a) Une description de poste soit établie reflétant toutes les tâches effectuées ;
- b) Un entretien de collaboration soit réalisé annuellement, signé et daté ;
- c) Des objectifs SMART soient définis lors de l'entretien de collaboration, en tenant compte de l'évolution de la stratégie et des objectifs du service.

**Responsable :**

SSPR

**Position de l'audité**

Accepté

Pour rappel, en raison de la réalisation d'un audit sur le climat de travail à l'office de santé réalisé en automne 2022, les EC des collaborateurs de l'Office de santé et des professionnels administratifs, n'ont pas été faits. En 2023 et 2024, sauf exception pour absence longue durée, la totalité de ces EC ont été faits.

A l'Office dentaire, en raison du très fort renouvellement des médecins dentistes et d'un orthodontiste, tous les EC n'ont pas pu être faits en 2023. Cette situation est résolue en 2024.

La description de poste des infirmières devait être refaite. Des travaux préparatoires ont été réalisés. Comme le canton a entamé des réflexions sur le dispositif en santé scolaire, la description de poste des infirmières en milieu scolaire devra être ajustée à la description de poste cantonal.

**Personne responsable :**

Direction du SSPR

**Délai :**

30.06.2025

**Recommandation n°9****Priorité : Moyenne****Respects des obligations de la SSO en termes de formation continue**

Le CFL recommande de s'assurer que :

- a) Un plan de formation conforme aux exigences de la SSO existe pour chaque médecin-dentiste ;
- b) Les budgets votés soient utilisés, ou réévalués en fonction des besoins réels.

**Responsable :**

SSPR

**Position de l'audité**

Accepté

Durant la période COVID, les sociétés professionnelles ont significativement diminué leurs offres de formation continue et la SSO a réduit ses exigences en la matière. Durant cette période, les budgets ont été sous-utilisés. Aujourd'hui, les exigences sont de 50 crédits/année, à équilibrer sur 2 ans.

Les professionnel.le.s de l'Office dentaire, sous l'obligation de formation continue, souvent nouvellement engagé.e.s, terminent l'année civile 2024 en ayant en partie rééquilibré les attentes en matière de formation continue, dont l'équilibre peut être atteint et réparti sur deux années.

Le SSPR renforce ses supports internes d'enregistrement et suivi de formations continues pour les professionnels assujettis à une obligation de formation.

**Personne responsable :** Cheffe du service a.i de santé et prévention  
Cheffe de file métier – Office dentaire

**Délai :** 31.12.2024

**Recommandation n°10**

Priorité : Moyenne

**Revue de la rémunération du personnel médical**

Le CFL recommande de:

- a) Etudier la possibilité d'aligner les régimes de vacances de tout le personnel médical des deux offices ;
- b) Revoir le positionnement des postes des assistantes dentaires et des infirmières scolaires en fonction des descriptions de poste actualisées tout en tenant compte de leur régime spécifique de vacances.

**Responsable :** SSPR  
SPEL

**Position de l'audit**

Accepté partiellement

Sur la base d'une décision de la Commission de Recours Individuel (CRI), il a été décidé en août 2020 de revaloriser la fonction d'assistante dentaire, acceptant pour ces professionnelles un passage en classe 5, rétroactivement au 1er mars 2020, au lieu de la classe 4 initialement retenue.

Le SPEL souligne que le RPAC laisse une latitude à la Municipalité pour déroger au régime de vacances ordinaire en faveur du personnel notamment pour des raisons inhérentes aux postes concernés, aux besoins ou encore à l'organisation des services. Ces recommandations nécessiteraient un examen approfondi, notamment du marché du travail, impliquant plusieurs acteurs de l'administration communale ainsi qu'une consultation des partenaires sociaux. Il paraît dès lors difficile de mener ce travail à court ou moyen terme.

Par ailleurs, le positionnement des postes repose sur une analyse des exigences du poste et du profil requis pour l'assumer, le régime de vacances octroyé au titulaire du poste n'a pas d'impact sur le positionnement. Si une modification conséquente de l'organisation ou des prestations, qui impliquerait une augmentation d'exigences des postes, devait être proposée à la Municipalité, le SPEL se tient à disposition du service pour analyser les DP établies dans ce cadre.

**Personne responsable :**

SPEL

**Délai :**

31.12.2025

## 5 Prise de position générale de l'audit

Il est important de préciser davantage le contexte dans lequel s'est effectué cet audit.

Depuis 2014, date d'arrivée de la cheffe de service et de la fusion du service de santé avec le service dentaire, un effort colossal et prioritaire a été déployé pendant 5 ans pour redresser, moderniser et mettre en conformité légale un office dentaire figé dans des pratiques d'un autre temps. Cet investissement a retardé d'autant bien d'autres démarches, dont la plupart sont mentionnées au titre de recommandations par le CFL.

Les missions de santé publique assignées à l'office de santé et à l'office dentaire n'ont pas pour vocation d'être analysées prioritairement sous l'angle de la rentabilité. Il s'agit de trouver un équilibre entre des prestations de qualité pour les enfants et un équilibre financier du service.

La période COVID, post-COVID ainsi que, plus particulièrement, l'analyse sur le climat de travail réalisée au sein de l'office de santé du SSPR en 2022 par un cabinet lausannois ont freiné et empêché le travail prospectif qui aurait dû s'effectuer si ces circonstances inhabituelles n'étaient pas survenues.

Le SSPR tient encore à relever que plusieurs mesures correctives liées aux recommandations présentées dans ce rapport sont déjà activées :

- A la faveur du renouvellement des professionnel.le.s de l'Office dentaire depuis deux ans, des mesures de réorganisation et d'optimisation se déploient progressivement dans les cabinets de pédodontie et le cabinet d'orthodontie (recommandation n° 3) qui déjà génèrent un impact favorable, une remontée du chiffre d'affaire des cabinets de pédodontie, une augmentation de la qualité des soins et permettent d'introduire de nouvelles prestations telles que les soins sous MEOPA ou anesthésie avec le concours d'une équipe mobile d'anesthésistes. Un constat semblable est attendu en 2025 pour le cabinet d'orthodontie ;
- Depuis plusieurs mois, le SSPR collabore avec le SOI pour améliorer certains processus (recommandations n° 5 et 7). Les rappels automatisés des rendez-vous par SMS et courriels devraient pouvoir être effectifs dès la rentrée scolaire 2024-2025. Deux applications développées par le SOI devraient faciliter l'enregistrement et la gestion des données collectées dans le cadre des prestations systématiques.
- La prise de position de SSPR est formulée au-delà du temps imparti par la directive municipale sur le Contrôle des finances, en raison de l'arrivée en août 2024 d'une cheffe

de service ad intérim au SSPR pour suppléer une absence prolongée de la titulaire du poste.

Le SSPR tient à remercier le CFL pour la réalisation de cet audit et pour les recommandations formulées, fil conducteur pour la poursuite des travaux de mise à jour et de développement de ce service aux missions de santé publique, déléguées par le Canton, dédiées à la population des enfants de la Ville de Lausanne.

## 6 Annexes

### 6.1 Tableau des recommandations

N°	Titre	Responsable	Priorité
1	Amélioration du pilotage du service	SSPR	Moyenne
2	Mise en place d'une comptabilité analytique et revue du financement par l'Etat	SSPR	Moyenne
3	Optimisation des activités de l'Office dentaire	SSPR	Elevée
4	Renforcement des contrôles sur la facturation des soins dentaires	SSPR, SGEJQ	Elevée
5	Amélioration du logiciel métier dentaire	SSPR, SOI	Moyenne
6	Mise en conformité des locaux des infirmeries	SSPR, SEP	Elevée
7	Processus administratifs	SSPR, SOI	Elevée
8	Respects des IA-RPAC	SSPR	Elevée
9	Respects des obligations de la SSO en termes de formation continue	SSPR	Moyenne
10	Revue de la rémunération du personnel médical	SSPR, SPEL	Moyenne

#### Priorités des recommandations

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

## 6.2 Tableau des abréviations

ATT	Aménagement du temps de travail
AVASAD	Association vaudoise d'aide et de soins à domicile
CFL	Contrôle des finances de la Ville de Lausanne
IIA	Institute of Internal Auditors (Association d'audit interne)
ISC	Infirmières de Santé Communautaire
PSPS	Promotion de la santé et de Prévention en milieu scolaire
SEP	Service des écoles et du parascolaire
SGEJQ	Secrétariat général de la direction Enfance, Jeunesse et Quartiers
SOI	Service d'organisation et d'informatique
SPEL	Service du personnel
SSPR	Service de santé et prévention

## 6.3 Extrait de la directive municipale sur le CFL

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

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

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

#### Art. 19 - Diffusions des rapports

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

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